



## **Marcus Aben**

Managing Director, General Electric Healthcare Netherlands

## Ieder mens als leider

Mijns inziens heeft ieder mens het goede in zich en wil in essentie ook het goede voor anderen. Daarom ben ik van mening dat ieder mens een leider zou moeten zijn. In elk geval van zijn eigen acties en soms ook in een groter kader. Want als je leider bent van datgene wat binnen je eigen bereik ligt, of datgene wat binnen je functie ligt, dan is de consequentie hiervan dat de acties die daaruit voortvloeien, de wereld er een stuk beter uit laten zien. Het probleem dat ik zie, is dat mensen deze leiderschapsrol vaak niet oppakken. Terwijl ze dat wel heel goed zouden kunnen en misschien ook wel moeten doen.

Ik zal daar een voorbeeld van geven: als ik in een auto rijd en ik heb wat afval, dan kan ik twee dingen doen. Ik kan het raampje openmaken en het naar buiten gooien en ik kan het ook bewaren, verzamelen en op een gegeven moment netjes weggooien. Als je nog een stapje verder gaat, dan kun je afval scheiden. Toch zien wij in de dagelijkse praktijk nog steeds heel veel afval langs de weg liggen of ongescheiden afval. Dat komt door het niet nemen van eigen verantwoordelijkheid. De oorzaak hiervan heeft te maken met het niet onderkennen van de effecten van de eigen acties en het aanvaarden van de consequenties daarvan. Als wij allemaal het leiderschap en de verantwoordelijkheid voor onze eigen acties zouden nemen, dan zouden wij in de basis al een veel betere wereld zien.

*'Het is dus belangrijk dat leiders naast het maken van keuzes, ook goed naar de gevolgen van deze keuzes kijken.'*

## **Anticiperen op consequenties**

Het nemen van de leidersrol kan ook in een veel groter kader plaatsvinden. Ik zal daar een paar voorbeelden van geven. In de wereld wordt veel gedaan om mensen (langer) in leven te houden. Op zich is dat een goede zaak. Kijk bijvoorbeeld naar het aanbieden van de beste medische zorg voor mensen en kinderen in derde wereldlanden. De consequenties hiervan worden echter niet van tevoren bekeken. De bewoners in die landen zijn afhankelijk van hun kinderen voor bijvoorbeeld verzorging op latere leeftijd; dat is een van de redenen waarom men in die landen vaak een groot kinderaantal heeft.

Een ander voorbeeld is een land als Indonesië. Toen wij Nederlanders in 1948 uit Indonesië weggingen, waren er ongeveer 35 miljoen inwoners. Op dit moment zijn er circa 350 miljoen Indonesiërs. En dat is een schatting die waarschijnlijk ook nog eens aan de lage kant ligt. Deze grote toename van de bevolking veroorzaakt naast de standaard overbevolkingproblemen, ook problemen in bijvoorbeeld de productie van voedsel in dat land. Naast landerosie, door overproductie, moet een groot gedeelte van hun voedsel inmiddels uit andere landen gehaald worden. Dat heeft op zichzelf weer allerlei economische consequenties.

Al deze voorbeelden geven aan, dat als wij een bepaalde leidersrol op ons nemen en in dat kader beslissingen nemen, zoals het verbeteren van de leefomstandigheden van mensen, het ook nodig is om te kijken naar en te anticiperen op de consequenties van deze verbeteringen.

## **In Nederland**

Het is dus belangrijk dat leiders naast het maken van keuzes, ook goed naar de gevolgen van deze keuzes kijken. De keuzes die we in Nederland in het verleden maakten en die we nu maken, hebben verre-gaande consequenties voor dat wat daarna gaat komen. Voorbeelden daarvan zijn de problemen die we zien met ons huidige pensioenstelsel of de bestedingen in de gezondheidszorg.

Omdat we steeds ouder worden, wisten wij al lang dat dit consequenties zou gaan hebben voor de mogelijkheid, of liever gezegd onmogelijkheid, om het bestaande stelsel te behouden. Toch is er weinig aan gedaan om dit stelsel aan te passen. Terwijl deze ontwikkelingen al vele jaren duidelijk zichtbaar gaande waren. Alleen doordat we de afgelopen jaren in een economische recessie zijn beland, zijn deze onderwerpen pas echt op de politieke agenda gekomen. Het is te hopen dat de leiders in ons land in staat zullen zijn om deze onderwerpen een nieuwe richting te geven, met in acht name van de consequenties die daaraan verbonden zijn. Waardoor Nederland een bepaald niveau van sociale zekerheid kan behouden.

Wat mij daarbij in Nederland opvalt, is dat er ineens wordt gesproken over dat we naar een participerende maatschappij en economie toe moeten gaan. De vragen die bij mij dan onmiddellijk opkomen zijn 'Wat is een participerende maatschappij en economie?' en sterker nog: 'Hoe gaan we dan van de bestaande economie, naar die participerende maatschappij en economie toe?' Je kunt uiteraard niet zeggen: 'Vanaf nu hebben wij in Nederland een participerende economie.' Wat je echter tot nu toe ziet, is dat er geen visie en leiderschap is om van de bestaande situatie, de verzorgingsstaat, naar een nieuwe situatie, de participatie economie, toe te gaan.

Er is geen leider die uitspreekt, 'Dit is wat wij bedoelen met een participerende economie, we doen het daarom, dit is de weg die we gaan nemen om daar naartoe te gaan en daar gaan wij de komende tien jaar de tijd voor nemen.' Om naar een participerende economie te gaan is een visie en missie nodig. Eén die het doel, het hoe, het waarom en de strategie uitlegt, om daarna dit alles uit te rollen. Er is een duidelijk belemmerende factor te zien. Dat is het probleem in de politiek dat men voor vier jaar gekozen wordt. In de vier jaar dat de politici er zitten, gebruiken ze het eerste jaar om zich in te werken in de materie. De volgende twee jaar kunnen ze daar iets mee doen en in het laatste jaar zijn ze weer bezig om herkozen te worden.

## **Binnen bedrijven**

Trekken we het voorgaande door naar het bedrijfsleven, dan zie je

dat leiders binnen bedrijven ook vaak worden gestuurd door de gedachte 'Wat wil die ander van mij horen en vooral diegene die boven mij staat?' en 'Wat wil deze dat ik doe?' Ook hier zie je een bepaalde vorm van zelfbescherming. Een echte leider mag zich daar niet voor lenen. Uiteraard moet hij zich aan het bedrijf, de bedrijfsfilosofie en de bedrijfsstrategie conformeren. Anders past hij niet bij het bedrijf. Het is essentieel dat hij zich in het bedrijf thuis voelt, met zijn eigen leiderschapsstijl, passend bij het bedrijf. Dit is nodig omdat hij anders nooit de leider kan zijn, die hij zelf wil dat hij is, omdat hij zich dan in het keurslijf laat dwingen van het bedrijf.

De leiderschapsstijl die mij bijzonder aanspreekt en die ik ook uitdraag, is die van een participerend leider. Een dergelijke leider betreft zijn medewerkers, en waar mogelijk ook andere stakeholders, in zijn beslissingen. Hiermee creëer je en stimuleer je het creatief teamdenken. Daardoor krijg je de Buy-In van alle betrokkenen, om beslissingen te nemen en deze te accepteren. Deze leiderschapsstijl bevordert ook het met elkaar naar oplossingen zoeken. Dit geeft zowel een positieve bijdrage aan het teamgevoel, als aan de productiviteit van het team.

Daaraan gekoppeld biedt situationeel leiderschap de mogelijkheid, om in bepaalde situaties die daarom vragen, een andere leiderschapsstijl aan te nemen. Dat kan bijvoorbeeld de situatie zijn dat een medewerker dusdanig "gecorrigeerd" moet worden, dat daarvoor een autoritaire houding nodig is. Kijkend naar al deze verschillende vormen

van leiderschap, die een leider vanuit zijn functie kan gebruiken, is het essentieel om deze leiderschapstijlen vooraf naar het team toe duidelijk te maken. Want dit vergroot de mate van acceptatie en begrip, wanneer deze ingezet worden.

## **Missie en visie**

Goede leiders hebben uiteraard een missie, visie en strategie. Deze kunnen een afgeleide zijn van die van het bedrijf. Een missie en visie moet voortkomen uit alle stakeholders. Denk bijvoorbeeld aan de medewerkers van het bedrijf of de klanten, de overheid, enzovoort. Het is belangrijk dat de missie, visie en strategie gedragen worden door de medewerkers. Dat betekent dat je de mensen moet betrekken bij datgene wat je doet. General Electric doet dat bijvoorbeeld heel goed aan de hand van 'management by objectives'. Wij hebben een heel programma op basis waarvan mensen hun input kunnen geven voor onder andere doelstellingen. Deze input gaat helemaal omhoog, naar de top van het bedrijf. Daarna wordt deze vanaf de top in de organisatie geïmplementeerd, tot op het niveau van de afdelingen. Uiteraard wordt niet alles wat je wilt qua doelstellingen formuleert gerealiseerd. Maar je hebt wel een stem in het geheel, zowel op bedrijfsniveau als afdelingsniveau.

Bij General Electric in Nederland heeft iedere medewerker de mogelijkheid om input te geven via zijn doelstellingen. Die doelstellingen zijn heel divers; dat hoeft niet financieel gedreven te zijn.

Het kunnen net zo goed persoonlijke doelstellingen zijn. Deze kunnen bijvoorbeeld gaan over de verdere ontwikkeling van de medewerker. Zo creëer je een situatie waarin je met elkaar doelstellingen vaststelt, die zowel voor de medewerker als voor het bedrijf positief zijn. Om daar vervolgens samen aan te werken. Hiermee geef je mensen ook de kans om persoonlijk te groeien. Wij doen dat onder andere omdat wij willen dat mensen bewust met bepaalde onderwerpen bezig zijn. Verder vormen deze doelstellingen ook de basis, om achteraf de performance van individuele medewerkers te meten.

### **Geld in een veranderende economie**

Het hebben van geld en macht horen in onze maatschappij bij elkaar. Dit zal er in een moderne economie ook altijd zijn. Een voorbeeld hiervan is het volgende: Veel jonge mensen hebben vaak in de periode waarin ze studeren idealistische beelden van de maatschappij, zoals die in hun beleving zou moeten zijn. Geld is dan vaak geen kwestie. Op het moment dat ze in het beroepsleven aan hun carrière beginnen, zie je veel studenten echter veranderen. Dit heeft volgens mij te maken met het feit dat ze een bepaalde status bereiken. Omdat ze geld verdienen, kunnen ze bepaalde zaken verwerven. Deze verworvenheden willen ze vervolgens niet meer kwijtraken. De ideaalwereld die zij als student bedachten, die verandert misschien niet als zij echt diep in zichzelf kijken. Maar juist het feit dat zij willen behouden wat zij hebben verworven, en het liefst nog meer willen verwerven, maakt dat zij in de praktijk afstand nemen van hun idealen. Dit feit op zich is zeker



*'Ik denk dat leiders minder moeten leiden en meer moeten begeleiden. Leiden is dat je zelf stuurt en begeleiden is dat je helpt zelf te sturen.'*

niet verkeerd, maar geeft aan hoe geld invloed heeft op het gedrag van ons allemaal. Ieder van ons heeft moeite om met minder te moeten doen dan dat we gewend zijn.

Door de economische crisis in de wereld en in Nederland, zullen de meeste mensen in Nederland het in de toekomst met minder geld moeten doen dan ze gewend zijn. We hebben namelijk op een behoorlijk niveau verdiend, in vergelijking tot de meeste landen in de wereld. Deze standaard zullen we niet kunnen handhaven, met de nieuwste positie van Nederland als economie. Regelmatig wordt er door Nederlanders gezegd dat ze niet meer kunnen leven van wat er wordt verdiend. Toch verdienen we ten opzichte van veel andere landen nog steeds niet slecht. Zelfs niet in deze nieuw ontstane situatie.

We zullen een cultuuromslag in denken nodig hebben, over wat normaal is als uitgavenpatroon in deze situatie. Veel mensen die nu roepen dat zij niet kunnen rondkomen, zitten in een patroon van uitgaven die hun gewoon geworden is en die ze misschien vanuit hun jeugd als normaal zijn gaan ervaren. Zij zijn gewend aan één of twee auto's, twee of meer computers in huis, vakanties, enzovoort.

Te vaak hoor ik de kreet "Ik heb daar recht op". Waar dat recht op is gebaseerd, is mij dan echter niet duidelijk. In mijn ogen hebben wij economisch die status niet meer, om te denken dat je maar kan eisen dat je voldoende inkomen krijgt, om al die dingen te kunnen blijven doen. Wij zullen ons consumptiegedrag moeten aanpassen. Om die cultuuromslag te bewerkstelligen, hebben we echt leiderschap nodig. En dat begint in dit geval bij de top, met andere woorden de politiek.

### **Eigen verantwoordelijkheid nemen**

Je kunt die omslag op alle niveaus in de maatschappij bewerkstelligen, zowel binnen bedrijven als in privésituaties. Dit kan je doen door er met elkaar over te discussiëren, om zo bewustwording te creëren. Zelf bediscussieer ik ook regelmatig binnen het bedrijf de gevolgen van de recessie. Als ik dan zeg 'Wij verdienen gemiddeld teveel, in verhouding met de economische positie die Nederland heeft ten opzichte van andere landen', dan zitten veel mensen mij in eerste instantie glazig aan te kijken. Ik krijg dan als reactie 'Hoezo dan, het gaat toch goed?' of 'De economie gaat wel weer aantrekken en daarmee wordt de situatie weer zoals hij vroeger was.'

Ik geloof daar niet in. Ik ben geen doemdenker; integendeel zelfs, zou ik zeggen, maar we hebben te lang op te grote voet geleefd. Wat je kunt zien is, waar deze economische recessie in ieder geval voor heeft gezorgd, dat we in 5 jaar tijd onze concurrentiepositie ernstig hebben verzwakt. Kijk bijvoorbeeld naar innovatie. Nederland is gezakt van

plaats nummer 5 naar plaats nummer 12. Dit heeft diverse redenen, maar een belangrijke factor is dat grote bedrijven die wereldwijd actief zijn in Europa en ook in Nederland, als het gaat om innovatie, ons land niet meer zo interessant vinden.

De Europese markt wordt omzetmatig en margematig gezien kleiner. Terwijl andere delen van de wereld zoals China, India en Brazilië juist enorm groeien. Doordat grote bedrijven hun focus verleggen naar andere landen en investeringen doen in innovatie die vaak over een langere periode gaan, is de consequentie van deze verschuiving dat wij minimaal nog 5 jaar lang een dip in innovatie-investeringen zullen zien in Nederland en in Europa. Dit heeft uiteraard verdergaande gevolgen voor onze concurrentie positie. We zullen keihard moeten werken om uit deze positie te komen. Daarbij is leiderschap nodig met een visie en een strategie voor de toekomst.

## **Participerende maatschappij en participerend leiderschap**

Ik denk dat het leiderschap in de maatschappij de komende tijd wezenlijk anders ingevuld moet worden. De maatschappij verandert en de stakeholders in het land en daarbuiten veranderen ook. Daar moet je als land op reageren. Om als Nederland weer daadkrachtig te worden, is een van de dingen waar wij mee vlot mee moeten beginnen, het hervormen van ons politieke stelsel. We hebben nu een enorm versplinterd systeem, waarbij er heel veel partijen en

partijtjes zijn die allemaal hun inbreng willen hebben. Hierdoor worden beslissingen slecht genomen en worden compromissen bedacht, die echter niet altijd de juiste oplossing bieden.

Om dat te creëren zou de kiesdrempel omhoog moeten, bijvoorbeeld naar 5%. Daarmee reduceer je het aantal partijen dat de kiesdrempel haalt en je vergroot de overgebleven partijen. Een te vormen regering zou daardoor uit een tot maximaal twee partijen kunnen bestaan, die ideologisch dichter bij elkaar liggen. Daardoor wint deze regering aan slagkracht en kan men een echte leidersrol nemen om beslissingen sneller door te voeren. De indruk die in de huidige politiek echter gegeven wordt, is dat politiek Nederland onderling rollebollend over straat gaat. Dat beslissingen worden uitgesteld of dat er een compromis wordt gezocht die de problemen niet oplost. Ik ben dan ook een voorstander van een politiek stelsel, zoals dat bijvoorbeeld in Duitsland wordt gehanteerd.

## **Mijn Leiderschapsboom**

Als ik de nieuwe leider symbolisch uitdruk in de vorm van een boom, dan zie ik een brede boom voor mij. Misschien wel een beukenboom, met bladeren en lange takken. Waar de mensen onder kunnen schuilen; zich daardoor goed en zeker voelen. Deze boom biedt je bescherming en geeft rust. Want je hebt de mogelijkheid om eronder te schuilen bij slecht weer, zoals bij regen en wind. Dat geeft je een heel goed gevoel. Ik denk dat leiders minder moeten leiden en meer moeten

begeleiden. Leiden is dat je zelf stuurt en begeleiden is dat je helpt zelf te sturen. Ik begeleid liever mensen, om te doen wat ze kunnen. Zo zie ik participierend leiderschap. Als mentor met mensen meereizen en hen helpen om de dingen te doen.

