



20

Rens van Loon en Katrijn Knaapen

## CASE - Leiders ontwikkelen door o

*Thinking goes somehow into the brain and leaves something – a trace – which becomes a thought.  
And thought then acts automatically (David Bohm)*

In sommige bedrijven lijkt het alsof het ondernemerschap van de leiders van het bedrijf, tevens vaak de eigenaars, als vanzelf tot volle wasdom komt. Leidinggevend aan kleine of grote organisaties, rasondernemers vertrouwen primair op hun intuïtie en voelen schijnbaar feilloos aan wat hun klanten nodig hebben. Ze raken niet verstrikt in allerlei systemen, en hebben een hekel aan regels en bemoeienis van anderen. Reflectie op het eigen leiderschap komt slechts inciden-

teel voor. Pas wanneer natuurlijke groei wordt verstoord, of grote veranderingen in de markt optreden, is het tijd om de manier van werken te heroverwegen.

In dit artikel beschrijven we hoe wij met de leiders van CRH Europe Products & Distribution samen een aanpak hebben ontworpen en geïmplementeerd voor de ontwikkeling van het (persoonlijk) leiderschap in de organisatie: door middel van een strategische dialoog.

## CRH: groot worden door kralen rijgen

CRH is in 1970 ontstaan uit een fusie van twee Ierse marktleaders, Irish Cement Limited (1936) en Roadstone Limited (1949), met het hoofdkantoor in Dublin. CRH is gespecialiseerd in productie, distributie van en handel in bouwmaterialen. Het bedrijf heeft een groeistrategie gevoerd door overnames, in 2011 resulterend in € 18.2 miljard omzet (operationele winst van € 871 miljoen), verspreid over 35 landen met meer dan 75.000 medewerkers. Door honderden acquisities bestaat CRH uit verschillende soorten bedrijven (betonproducten, baksteen, hekwerken buitenbeveiliging, bouwmaterialen, doe-het-zelf-winkels, etc.). In het kader van de lange termijn visie voor 2020 van CRH Europe Products & Distribution - dit deel van de organisatie met 28.000 medewerkers is onderwerp van dit artikel - wordt



gestreefd naar meer synergie tussen de verschillende bedrijven. Daarom is het nodig dat ook het leiderschap verandert. De uitdaging is: van "ieder voor zich", naar "sterker worden door samenwerking".



dr. R. van Loon (rvanloon@deloitte.nl) en drs. K. Knaapen (kknaapen@deloitte.nl) zijn werkzaam bij Deloitte Consulting als resp. director en senior consultant.

## Start-up met 28.000 medewerkers in Europa

Wij kwamen in 2007 in contact met de toenmalige CEO van CRH Europe Distribution, Erik Bax. Hij zocht naar een manier om leiderschap binnen de organisatie te ontwikkelen. De meeste van de Managing Directors en hun teams hielden deuren zoveel mogelijk gesloten voor iedere bemoeienis door 'centraal'. De bedrijven die door CRH werden geacquireerd waren immers organisaties waarbij de voormalig eigenaar/DGA of directeur het algemeen leiderschap (de succesformule en reden voor overname) voor een aantal jaren behield. In onze analyse was dit ook bepalend voor het succes en de groei van CRH: het lokale ondernemerschap werd gehandhaafd, alleen een financiële paraplu toegevoegd. Omdat CRH werd geconfronteerd met de beperkingen die overnemen zonder integreren met zich meebrengt, is gekozen voor een grondige herziening van de visie en strategie. Daarbij is de *strategische dialoog* een centrale plaats gaan innemen. Erik Bax - tegenwoordig CEO van CRH Europe Products & Distribution - hield een pleidooi voor de dialogische benadering om de organisatie verder te brengen, in plaats van de autonome stijl van de lokale ondernemer te handhaven. Dialoog op twee niveaus: de *strategische dialoog* in de organisatie als geheel en de *samenwerkingsdialoog* in de leiderschapsteams (eigen team, hoger en lager gelegen teams) (zie kader 1).

>>

### Kader 1 – De dialoog als vertrekpunt

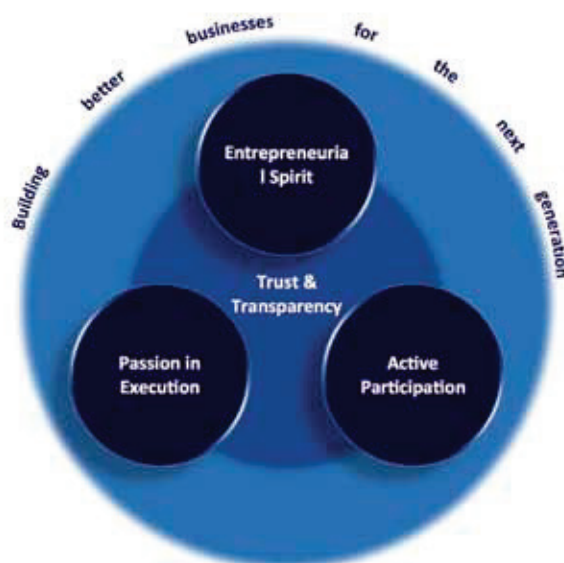
Het fundament voor een dialoog is een face-to-face ontmoeting. Tijdens een dialoog probeer je niet alleen te begrijpen wat wordt gezegd (inhoud) maar ook de wijze waarop de communicatie en relatievorming plaatsvindt (proces). De natuurkundige Bohm heeft een prachtig boek geschreven over de dialoog. De relevantie ligt in het feit dat leiders gesprekspartners zijn, wier taak het is het denken, voelen, willen en handelen van anderen in de organisatie doelbewust te beïnvloeden, om tot succesvolle resultaten te komen. Wat in de visie van Bohm het normale gesprek onderscheidt van de dialoog is dat bij de laatste sprake is van gedeelde betekenisgeving. Dit houdt in dat je tijdens de dialoog komt tot iets dat meer/anders is dan wat elk van de gesprekspartners vindt of voelt. Er komt een gezamenlijkheid in, het resultaat is dat nieuwe inzichten uit de communicatie voortkomen, niet uit meerdere separate individuele denkprocessen. Om tot deze gedeelde betekenisgeving te komen, moet je je oordeel (dat als eerste opkomt als een automatische gedachte) opschorten en het proces van 'denken' als observator – als van een afstand - waarnemen. Bij leiders gaat het erom hen hiervan bewust te maken, zodat zij in staat zijn effectiever te denken (niet louter mechanisch) en op basis daarvan te handelen. In feite faciliteert een leider exact dit. Ook je medewerker/team in staat stellen bewust te denken en handelen.

22

### Visie 2020

In deze crisistijd die ook de bouwmaterialenmarkt stevig raakt, herdefinieert CRH Europe Products & Distribution de rollen van alle onderdelen van de organisatie (center, business lines, platforms en operating companies) en beschrijft wat in de komende jaren moet gebeuren om succesvol te blijven. Naast verdere groei: de winstgevendheid verbeteren door alle kennis en ervaring op het gebied van commercie en operatie met elkaar te delen. Drivers hiervoor zijn organische groei, duurzaamheid en innovatie. Nummer één prioriteit is om de mensen te verbinden met de uitvoering van die nieuwe strategie, waarbij ondernemerschap centraal blijft staan. Dus: kennis van lokale markten en het leiden

van de business met passie. Voorwaarde om dit te bereiken is dat CRH haar kernwaarden (afbeelding 1) expliciet tot leven brengt. Deze kernwaarden zijn leidend voor de Visie 2020 en het ontwikkelen van People Engagement & Commitment.



Afb. 1 kernwaarden van CRH EP&D

### Opdrachtgever aan het woord

*Our People mission is to create a culture of individual and team development resulting in a competitive advantage, and to be the employer of choice in our industry. CRH should become a target for talent and be regarded as a place where talented people at all levels can learn, grow and perform in an inspiring environment. We recruit and develop our people against core competencies (Success Drivers). At the heart are our leadership model and a set of strong shared values that are being lived throughout CRH. Our shared values make our company worth working for and make us an attractive parent for all our businesses. We want our leaders to live these values and inspire our people to do the same.*

Ivo Wetsels, Director Organisation & People Development

## Leiders ontwikkelen door dialoog

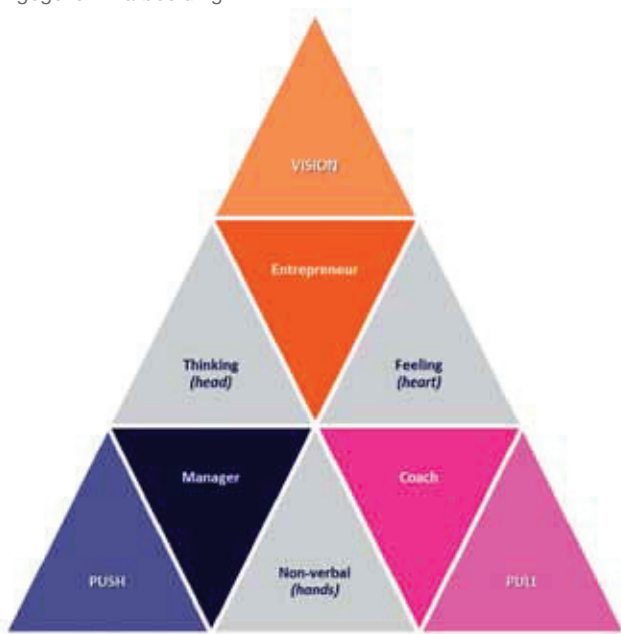
### Naar één visie op leiderschap

De organisatie van CRH, die weinig met hoogdravende leiderschapstheorieën op heeft, zocht een handzaam middel om de dialoog over leiderschap te starten. Dit vonden zij in het model, dat we Dialogical Leader<sup>1</sup> hebben gedoopt, waarin het ingewikkelde domein van leiderschapstheorie is teruggebracht naar een beperkt aantal essentiële elementen (zie kader 2).

#### Kader 2 – Elementen van Leiderschap

Als leidinggevende kun je verschillende stijlen gebruiken om wat je wilt realiseren gedaan te krijgen: visionaire stijl, pushstijl en pullstijl. Daarbij gebruik je verschillende bronnen van beïnvloeden: je rationaliteit, je intuïtie en je gedrag. De essentie van goed leiderschap is dat je op flexibele, effectieve en authentieke wijze gebruik maakt van verschillende stijlen en bronnen. Dit gebeurt in diverse rollen (ondernemer, manager, coach).

Onze ervaring leert dat dit relatief eenvoudige concept leiders helpt zichzelf en anderen helder tegen het licht te houden, waarbij het model als landkaart fungeert. Voor CRH is dit concept weergegeven in afbeelding 2.



Afb. 2 Leiderschapsmodel CRH EP&D



Afb. 3 Competentiemodel CRH EP&D (Success Drivers)

Samengevat komt het erop neer dat een 'goede' leider de dialoog aangaat met zichzelf (persoonlijk, Ik), zijn/haar rollen (wat verwacht de organisatie van mij) en de omgeving (relatie tot de cultuur, markt en maatschappij). Het leiderschapsmodel is verder uitgewerkt in een set van negen competenties, met aan de basis de kernwaarden (afbeelding 3)

### I as a leader

Bij CRH starten we met een dialoog met de individuele leiders waarbij we werkten vanuit het vermogen om te reflecteren op zichzelf. Hierbij hanteren we de inzichten van uit het boek van George Kohlrieser *Hostage at the table* (2006). In zijn visie – nauw aansluitend bij onze eigen ervaringen – kan de lichaamstaal meer onthullen over wat we denken en voelen dan de woorden die we gebruiken. Dit wordt heel beeldend weergegeven in het logo van het programma: *iLEAD*. Het ontwikkelen van een 'i' dat als een mind's eye (zie kader 3) kan overzien en de basis voor flexibel gedrag en leervermogen is.



>>

<sup>1</sup> De manier waarop dit wordt vormgegeven in het ontwikkelen van leiders is uitvoerig beschreven in diverse publicaties. De belangrijkste zijn: Van Loon (2006) *Het Geheim van de Leider. Zoektocht naar Essentie*. Van Loon & Roozendaal (2006) *Leiderschap als kunst. Moed om te veranderen*. Roozendaal (2008) *Contextueel Leiderschap. Diagnose en ontwikkeling met behulp van de referentiemethode*. Van Loon (2010) *Dialogical Leader. Developing Leaders for the future*.

### Kader 3 – Reflecteren vanuit de ‘ik’

In het boek van George Kohlrieser *Hostage at the table* (2006), wordt de essentie van dialoog beeldend geïllustreerd. Hij gebruikt de uitdrukking, ontleend aan de vismarkt in Sicilië: “*put the fish at the table*”. Een goede dialoog gaat niet alleen over de woorden die we gebruiken, het is de totale taal van onszelf, dat wil zeggen hoe we praten met ons hele lichaam, onze emoties, ons verstand. Centrale thesise van Kohlrieser – als voormalig politieonderhandelaar bij gijzelingen – is dat wij worden gegijzeld door onszelf en door anderen in wat we denken, voelen en doen. Als de vis op tafel komt, wordt de magie van wat ons vasthoudt doorbroken. Hij noemt dit het ontwikkelen van de ‘*mind’s eye*’, het ontwikkelen van een geestestoestand (state of mind) in jezelf zodat je als het ware boven jezelf en de situatie kunt uitstijgen en naar jezelf kijken, wat je zegt, voelt en doet. Wat de visie van Kohlrieser buitengewoon krachtig maakt is dat hij zijn inzichten rechtstreeks heeft ontleend aan situaties waarin sprake was van een bedreigende situatie, zoals gijzelingen. Juist in die situaties – waarbij een organisatie in verandering voor de medewerkers ook als bedreigend wordt ervaren – zijn de uitgangspunten van de dialoog, zoals respect en het spreken van de waarheid cruciaal.

Voorbeeldvragen in een individuele dialoog met een leider

- Waar sta jij nu als leidinggevende? En waar ga je heen?
- Hoe kijk je naar leiderschap in de context van jouw organisatie / team?
- Je zegt: je komt vanuit de pullstijl. Beschrijf dat eens wat nauwkeuriger.
- Wat zijn jouw kernwaarden?
- Ben je erkend? Door wie vind je dat je erkend moet worden? Voel je je nu voldoende erkend?
- Als ik aan je partner vraag jou te typeren in termen van de bronnen van beïnvloeding, wat zou die dan zeggen?
- Wat zijn de belangrijkste inzichten die je meeneemt?

Op basis van de kernwaarden en competenties en de daarbij behorende gedragsindicatoren krijgen de individuele leiders heldere feedback over het effect van hun gedrag (door middel van een 360-graden instrument). In de individuele sessies worden de leiders voorbereid op het delen van de resultaten van de reflectie in het voltallige team, inclusief de leider.

### We as a team – Me as a member of multiple teams

Na de individuele sessies vindt een teamsessie plaats. Kern van de aanpak van CRH – en de basis voor succes! – is het principe van ‘dual citizenship’. Iedereen is altijd lid van meer dan één team. Je wordt je bewust van het verschil tussen beïnvloeden met hiërarchische macht (als leider van het team) en zonder hiërarchische macht (als lid van een MT). Op de agenda staat: terugkijken en samenvatten van inzichten uit de individuele gesprekken en een carousel van gesprekken met de facilitators, de leider van het team en met elkaar. Deze gesprekken monden uit in een korte presentatie (met een aantal sterktes en aandachtspunten) aan het team. Tijdens de presentatie hantieren we de principes van de dialoog. Eerst krijgt iedereen gelegenheid verkennende open vragen te stellen aan de presentator. Hiermee stimuleren we het onderzoeken van de inzichten van de ander, met als doel om dit beter te begrijpen. Vervolgens wordt iedereen verzocht feedback te geven, waarbij de presentator luistert en nog niet reageert. Tot slot worden indien gewenst nog vragen gesteld, en geeft de presentator aan wat zijn/haar belangrijkste inzicht is. Dit bewust wisselen van stijl van vragen en feedback geven, van je bewust worden van rationeel, emotioneel en non-verbaal gedrag, en het proberen onder woorden te brengen van je inzichten, is een intensieve gebeurtenis. De werkelijke confrontatie vindt hiermee dan ook in de teams zelf plaats. Hierdoor worden teamleden bekend met reflecteren in de context van hun eigen team (als leider of teamlid) en verankert het succesvol veranderen van gedrag en gewoontes in de context van het team. Te vaak zien we dat mensen vol goede bedoelingen terug komen van een zinvolle sessie, maar dat de omgeving hier totaal niet in betrokken was. Resultaat van dit soort teamsessies is dat mensen hun eigen inzichten en acties, voortkomend uit de individuele- en de teamsessie, verder aanscherpen, ook gezamenlijk formuleren en verankeren in een procedureafpraak.

## Leiders ontwikkelen door dialoog

Deze leiderschapsontwikkeling is niet op zichzelf staand. Binnen CRH wordt gewerkt aan een geïntegreerde benadering vanuit de core values, competencies, assessment, development & coaching tot en met career decisions.

### Deelnemer aan het woord

*In het begin van het jaar werd het iLEAD programma door Ivo aangekondigd. Waar het om draaide werd als volgt omschreven: "its purpose is to explore together how we can lead more effectively as individuals AND as a team". Ik moet bekennen dat ik geen idee had wat ik moest verwachten toen ik even later voor een eerste individuele sessie werd uitgenodigd en ben er onbevangen op ingegaan.*

*Mijn individuele sessie met de consultant verliep heel natuurlijk en plezierig en de scherp luisterende adviseur hielp mij mijn puzzel na vier uur in elkaar te zetten. Voor mij lag het plaatje van mijn leven, werk en privé, zoals ik er nog nooit naar gekeken had, een openbaring. Het verbond twee elementen met elkaar, die ik zelf voorheen altijd had gescheiden, mijn leven als eindverantwoordelijk Directeur binnen CRH en mijn leven als hobbyboer. Voor het eerst zag ik hoe mijn behoefte aan ondernemerschap, zowel privé als zakelijk werd gevoed door deze twee centrale thema's in mijn werkleven: Ik realiseerde me dat ik een ondernemer ben, die hobbyboer is en dat ik die fysieke en mentale ruimte nodig heb om de verbinding met de natuur te kunnen maken.*

*De groepssessie met ons team en het team van Deloitte was een geweldige ervaring, vooral omdat alle teamleden zich volledig open en kwetsbaar opstelden, door de individuele voorbereiding zoals ik die ook zelf had gekregen. Ik ben ervan overtuigd dat deze aanpak – gebaseerd op dialoog, luisteren en elkaar van feedback voorzien – voor ons team de nodige resultaten gaat opleveren. Wij hebben elkaar beter leren kennen en begrijpen en zien daardoor beter hoe we elkaar kunnen versterken, eerlijke feedback geven en vooral veel plezier hebben.*

**Kees Verburg, Director Business Development CRH Products**

Veranderingsprocessen zijn ingewikkeld. Individueel is het moeilijk je gedrag te veranderen, bijvoorbeeld minder te eten of stoppen met roken. Als team is het nog veel moeilijker. Kern van ons verhaal is dat CRH door naar de essentie van *iLEAD te gaan, de basis voor verandering en het vergroten van zelfinzicht conceptueel en als systeem in de context van de organisatie en de teams heeft verankerd*. Uiteindelijk wordt succes bepaald door het dagelijkse gedrag dat je als leider vertoont. Deze weg is een intensieve leerweg, geplaveid met fascinerende uitdagingen, die vreugde en succes kunnen opleveren. In termen van Bohm: *A change of meaning, is a change of being*. Als de leiders van CRH EP&D hun reis zo kunnen ervaren, lijkt succes een mooi vooruitzicht. | [Md](#)

