



Verslag
Executive Breakfast*
Towards new leadership
in a changing world

* Ladies only

6 oktober 2011, De Kloosterhoeve, Harmelen



‘De veranderende wereld vraagt om nieuwe systemen en ondernemende pioniers met een grote sociale doelstelling en ambitie.’

Towards new leadership in a changing world

“De transitie van de technologische, marktgedreven groei van de 20ste eeuw naar de sociaalecologische groei van de 21ste eeuw heeft grote gevolgen. Het sociaalecologische tijdperk kent een maatschappij zonder hiërarchie, waar andere waarden een rol spelen en waar het draait om een ecosysteem van diensten en oplossingen. Waar het hiërarchische model plaats heeft gemaakt voor een samenwerkingsmodel, waarin we bewust kiezen voor meer horizontale waarden van decentraliseren en samenwerken”, aldus Josephine Green tijdens het tweede Executive breakfast – Ladies Only in mei 2011. Naar aanleiding van deze inspirerende bijeenkomst rezen er tal van vragen als: hoe pas je sociale innovatie toe in een bedrijf, hoe geef je leiding zodat veranderingen worden gestimuleerd en verankerd in de organisatie?

Inspirerend leider

Willemijn Verloop, keynote spreker tijdens dit Executive breakfast, heeft als oprichtster van War Child veel innovatieve en creatieve samenwerkingsverbanden opgezet en partnerschappen gerealiseerd. Willemijn is pionier, sociaal ondernemster en bestuurder in de publieke en private sector, en bovenal een inspirerend leider. Tot 2009 gaf zij dagelijks leiding aan War Child en stimuleerde ze haar team om zelf ondernemend te zijn en onafhankelijk en sterk te staan. Daarbij wilde zij geen top down structuur creëren, maar probeerde zij mensen zoveel mogelijk op hun kracht in te zetten. Mensen eigen verantwoordelijkheid en ruimte geven. Een van de belangrijkste elementen van leidinggeven, aldus Willemijn. Én een vereiste om te kunnen transformeren naar een flexibele, open, creatieve en sociale organisatie. In de toekomst zullen er volgens Willemijn steeds meer ‘sociale ondernemingen’ komen. De veranderende wereld vraagt om nieuwe systemen en ondernemende pioniers met een grote sociale doelstelling en ambitie.

Innovatie

Het ontwerpen, uitvinden, ontwikkelen en implementeren van nieuwe of gewijzigde producten, diensten, processen, systemen, organisatorische structuren of business modellen voor het creëren van nieuwe waarde voor klanten en financieel rendement voor de onderneming.

(bron: US Department of Commerce)

Sociale innovatie

Uit de eerste resultaten van de Deloitte Commissarissen Survey 2011 blijkt dat commissarissen innovatie heel belangrijk vinden. 50% van de commissarissen is momenteel verantwoordelijk voor het adviseren over innovatie binnen de organisatie; 71% vindt het wenselijk dit in het takenpakket te hebben. De aandacht voor innovatie is nu nog wel heel erg gericht op product- en dienstinnovatie en marktinnovatie, maar commissarissen zien graag dat ook business model innovatie en sociale innovatie veel meer aandacht krijgen. Voor sociale innovatie is een verdubbeling van aandacht nodig. Uit de interviewreeks met nieuwe commissarissen die Deloitte samen met Management Scope doet, komt de anders in te vullen rol van de commissaris als rode draad terug in de gesprekken. Diversiteit in rollen is belangrijk in een commissariaat. Ze willen geen bestuurder zijn, maar de raad van bestuur met hun kennis en kunde scherp houden. Met elkaar meer een klankbordfunctie hebben voor de raad van bestuur en daardoor bijdragen aan het innovatieve traject. Vernieuwing, verandering: deze bevindingen sluiten mooi aan bij het thema van het derde Executive breakfast – Ladies only. De leiderschapstijlen die Verloop in haar betoog beschrijft, zijn herkenbaar voor commissarissen en blijken volgens de Commissarissen Survey belangrijke hefboomen om sociale innovatie te bereiken, met name informeel leiderschap, durven vertrouwen en flexibel zijn. Het creëren van innovatie in de eigen organisatie en sociaal ondernemen zijn slechts enkele onderwerpen die tijdens deze bijeenkomst ter tafel werden gebracht. Wij hopen dat dit u inspireert.

Caroline Zegers

Voorzitter Executive Programma – ladies only
czegers@deloitte.nl



‘De kracht van inspirerend leiderschap’

Willemijn Verloop, oprichtster en oud-directeur van War Child, heeft geleerd om met weinig middelen veel te bereiken. Momenteel houdt ze zich bezig met sociaal ondernemerschap als middel om te komen tot de sociale innovatie die nodig is om de grote maatschappelijke problemen in de huidige samenleving op te kunnen lossen. Zij deelt deze ochtend de lessen over leiderschap die ze zelf heeft geleerd tijdens haar carrière tot dusver met het publiek. “Bij ons heerst de opvatting: je moet vertrouwen geven. Daar wel de condities voor creëren en het doel helder stellen, maar vooral: verbinding creëren.”

Voor Verloop is ‘leiderschap’ een beetje een containerbegrip. Ze onderscheidt managementleiderschap, sturing geven aan een organisatie, en maatschappelijk leiderschap: de Mandela’s in onze wereld. De mooiste definitie die ze bij beide vormen vindt passen: ‘Leadership is ultimately about creating a way for people to contribute to making something extraordinary happen’. Ter illustratie vertelt ze het verhaal van een 21-jarig meisje uit Colombia dat op haar 8ste werd ontvoerd door FARC en tien jaar lang bij de rebellen in de jungle woonde. Op haar 18de werd ze verantwoordelijk voor de verzorging van een gijzelaar. Tijdens gesprekken met hem leerde ze een andere wereld kennen en kwam het besef dat er meer was dan het geweld in haar omgeving. “Ze is met die gijzelaar ontsnapt, zag de vrijheid als een lichtflits. Maar ze zag tegelijkertijd dat in de barrio’s geweld ook de norm

was. Zij heeft zich ontwikkeld tot voorvechtster van de vrede en heeft een gigantische beweging op gang gebracht. Dat is een mooi voorbeeld van leiderschap: passie, motivatie. Ik geloof dat jongeren, juist zij die de donkerste kant van de samenleving hebben gezien, enorme potentie hebben om de wereld te veranderen.”

Beren op de weg

War Child Nederland begon in 1994, Verloop was 24 en politiek activist die veel in de Balkan reisde. “Ik kwam nogal wat jongeren tegen die haat ingeprint kregen van bovenaf. Wij wilden jongeren met elkaar in contact brengen en kozen muziek als middel. Dat had opzienbarende resultaten en deed ook veel met de psyche van die jongeren: ze sliepen beter, kenden minder agressie, werden opener. Dat zijn we toen verder gaan ontwikkelen; best uitdagend, want psychosociale hulp was nog onbekend in ontwikkelingssamenwerking.” Zestien jaar later werkt War Child in 13 landen wereldwijd en worden bijna een miljoen kinderen per jaar bereikt. Verloop identificeerde voor deze dag vijf elementen die haar hebben geholpen die snelle groei te verwezenlijken: flexibiliteit, ondernemerschap, vriendschap, transparantie en cultuur. Ze begint met ‘flexibiliteit’. “Ik was jong en naïef toen ik begon, maar dat moet je ook wel een beetje zijn. Als je van tevoren bedenkt welke beren er op de weg zitten, ga je die weg niet meer op. Je moet niet bij voorbaat alle variabelen willen oplossen, ze veranderen toch onderweg. Je moet gewoon gaan. Bij War Child houden we jaarlijks alle procedures weer onder de loep, om ze waar nodig te veranderen.”

‘Je moet niet bij voorbaat alle variabelen willen oplossen, ze veranderen toch onderweg. Je moet gewoon gaan.’

Ondernemerschap

De tweede succesfactor die Verloop definieert, is 'eigen verantwoordelijkheid, ofwel ondernemerschap.' "In het begin hadden we een klein team en wilde ik alles weten van de projecten in het veld. Dat was verstikkend naar mijn veldmensen toe. Het was een zoektocht naar de combinatie (financiële) controle en zo veel mogelijk vrijheid en ondernemerschap toestaan. Want dat laatste levert betere resultaten op. Bij ons heerst de opvatting: je moet vertrouwen geven. Daar wel de condities voor creëren en het doel helder stellen, maar vooral: verbinding creëren." Dat sluit naadloos aan bij het derde element: 'vriendschap'. "Eigenlijk is dat wat tegenwoordig een netwerkorganisatie heet.

War Child heeft ervoor gekozen om intensief samen te werken met partners. In Nederland bracht het bedrijfsleven de benodigde kennis, expertise en financiële steun. Hetzelfde principe hanteerden we in projectlanden, dus we hebben een sterk internationaal partnernetwerk. We behandelen onze partners als goede vrienden en geven hen volledig zicht op ons proces en de resultaten. Je moet een win-winsituatie creëren; er moet voor een partner ook wat te halen zijn. En je moet verbinding maken met mensen: een bedrijf is tenslotte vooral een groep mensen. Uit zulke verbindingen haal je extra creativiteit en energie. De samenwerking met bedrijven met een andere core business heeft door die sterke verbinding veel meer toegevoegde waarde opgeleverd dan we oorspronkelijk dachten."

Open cultuur

Als vierde en noodzakelijke punt, noemt Verloop 'transparantie'. "Transparantie naar buiten toe werkt alleen als je ook intern transparant bent. Als je zorgt dat je fouten met elkaar bespreekt en daarvan leert. Probeer een open cultuur te creëren en jezelf niet te serieus te nemen. Leg de lat voor transparantie hoog en deel die met je partners." 'Cultuur' is echter een onzichtbaar element, geeft Verloop onmiddellijk toe bij de introductie van haar vijfde element.

"Moeilijk te sturen. Maar bij War Child is de cultuur heel persoonlijk. Taakgericht, creatief, een beetje chaotisch: alles voor het hogere doel. Diversiteit is het basiselement van een cultuur. Niet alleen wat betreft de man-vrouwverhouding, ook in verschillende manieren van denken. Diversiteit leidt tot meer inzichten. De sfeer bij War Child is speels, mensen voelen zich thuis: op elk kantoor staan bijvoorbeeld tafeltennistafels. Er zijn veel open ruimtes, het is huiselijk. Wij kennen dan ook een laag verloop, laag ziekteverzuim en het aantrekken van talent wordt gemakkelijker."

Samenvattend geeft ze het advies om flexibel te blijven in een veranderende omgeving en verbinding te maken: koester je vrienden. Creëer zo veel mogelijk eigen verantwoordelijkheid en ondernemerschap om je heen. Fouten maken mag, zo lang je er van blijft leren. En zorg voor een open cultuur waar mensen zich thuis voelen.

'Diversiteit is het basiselement van een cultuur. Niet alleen wat betreft de man-vrouwverhouding, ook in verschillende manieren van denken.'



Sturen op inspiratie

Persoonlijk had Verloop vooral een visie; de middelen om een organisatie te bouwen kende ze in eigen woorden niet zo goed. "Ik kon alleen maar sturen op inspiratie en motivatie en op inhoud. Dat is mijn leiderschapsstijl: daarop sturen en zo veel mogelijk antwoorden vinden bij anderen." In de toekomst gaat er behoefte ontstaan aan leiders die meer leiders om zich heen creëren, vermoedt ze. "De samenleving verandert enorm snel, daar kunnen leiders alleen op inspelen als ze niet in vaste structuren denken. Leiderschap gaat niet langer over hoe je anderen zo ver krijgt om met je mee te lopen, maar om het bouwen van leiderschap bij iedereen om je heen. Ik ben trots op de jonge honden van toen die nu als leiders van maatschappelijke organisaties wereldwijd aan het werk zijn. Mijn droom? Meer leiders die verbinding creëren. Tussen de mensheid en de natuur, tussen organisaties en de maatschappij en tussen mensen en organisaties."

Willemijn Verloop, is oprichtster van de meest innovatieve en succesvolle hulporganisatie van Nederland: War Child. De organisatie heeft zich mede door haar inzet jarenlang onderscheiden door innovatieve fondsenwerving en samenwerking met het bedrijfsleven en de entertainment industrie om de projecten voor jongeren in oorlogsgebieden te financieren. Tot 2009 had ze de dagelijkse leiding over War Child, na die tijd nam zij plaats in de Raad van Toezicht. Willemijn is actief als bestuurder en adviseur bij talloze organisaties op het gebied van internationale solidariteit, mensenrechten, vredesopbouw, cultuur en ontwikkelingssamenwerking.

Vragen uit het publiek

Van de 'jonge honden' in de begintijd van War Child werken er nu meerdere als leider van maatschappelijke organisaties wereldwijd, de UN, of grote missies in het veld. Is er een rode draad te bekennen in hun talenten?

"Bij War Child hebben we geleerd dat we zonder een heleboel variabelen te kennen toch heel veel voor elkaar hebben kunnen krijgen. Dat blijft hangen - dat soort creatief en sociaal ondernemerschap kan op meerdere plekken worden toegepast!"

Door wie wordt Verloop zelf geïnspireerd?

"Door verhalen als dat van het meisje uit Colombia. Het is mooi om te zien hoe anderen een beweging tot stand brengen, handen en voeten geven. Het persoonlijke element geeft de meeste inspiratie. Een getal, zelfs al heb je het over een miljoen kinderen, zegt altijd te weinig. Ik hoop dat de kinderen die we bereiken, leiders worden."

Heeft het vrouw-zijn een rol gespeeld?

"De eerste paar jaar was het een nadeel: niet serieus genomen worden als meisje van 24. Daarna was het alleen maar een voordeel, omdat er relatief weinig vrouwen waren aan de top in onze sector, dus krijg je meer aandacht. Daar heb ik gebruik van gemaakt. Maar ik denk dat de leiderschapskwaliteiten die ik heb ingezet, ook door mannen kunnen worden ingezet. Misschien dat 'verbinding zoeken' een iets vrouwelijkere kwaliteit is. Maar je ziet in de creatieve industrie, waar ook veel mannen werken, vaak zo'n zelfde sfeer van positieve energie."

Zijn er op dit moment leiders waar we het van moeten hebben?

"Ik ben me de afgelopen jaren gaan focussen op sociaal ondernemerschap. Dat gaat over grote wereldproblemen waar we geen oplossing voor hebben. In onze welvaartsstaat zijn we gewend dat de overheid onze sociale problemen oplost, of dat goede doelen dat doen. Die doen ook prima werk, maar dan valt er nog steeds een groot gat. Dat moet in mijn optiek gevuld worden door ondernemers: mensen met innovatieve ideeën die het primair gaat om sociale waarde creëren en secundair om economische waarde. Daarvan heb ik er internationaal veel ontmoet, die vind ik heel inspirerend. In Nederland zie ik ze veel te weinig. Ik ben nu aan het kijken wat we daaraan kunnen doen. Dit soort ondernemers is er wel, maar de overheid erkent hen niet. Sociaal ondernemers hebben ondersteuning nodig: dit is een groep die veel kan betekenen in de toekomst. Denk in Nederland aan voorbeelden als Tony Choccolony, de slaafvrije chocolade, of Specialisterren: een bedrijf waar mensen met een vorm van autisme software testen. Dat soort initiatieven levert in eerste instantie een maatschappelijke bijdrage, maar maakt ook winst. Misschien zijn ze er in Nederland minder omdat we een sterke welvaartsstaat zijn en een 'geefcultuur' kennen. De wetenschap is internationaal heel erg bezig met social entrepreneurship. Ook dat zie je in Nederland nauwelijks terug."

Wat kun je hier als CEO of CFO concreet aan doen?

"De traditionele bedrijfscultuur heeft de afgelopen tien jaar grote stappen gemaakt in maatschappelijk verantwoord ondernemen en in verantwoordelijk produceren. Maar de financiële winst blijft hoofdzaak. Wat sociale ondernemers kunnen doen, is keihard bewijzen dat die waarden gelijk kunnen opgaan. De transformatie van traditionele bedrijven moet van binnenuit komen, maar dat gaat zeker nog zo'n tien jaar duren."

Is het een idee om als ervaren ondernemers jonge vrouwen te gaan begeleiden op dit gebied?

"We zijn bezig een platform op te zetten om onder meer dat te bereiken, dus graag! Ik hoop echt dat jullie bereid zijn om jonge sociaal ondernemers te coachen, want er zit enorm veel kennis, kunde en vooral een heel groot netwerk in deze zaal."



‘Sociaal ondernemen binnen je bedrijf meer profitabel maken’

Tijdens de discussie onder leiding van Marjet van Zuijlen worden naast de stellingen ook tal van andere zaken besproken. Leiderschap, in alle lagen van een organisatie. Sociaal ondernemerschap: hoe stimuleer je dat? Hoe creëer je innovatie in je eigen organisatie?

Leiderschap, wat is dat eigenlijk? Eén tafel in de zaal heeft besloten eerst daar het antwoord maar eens op te formuleren. “Vanuit een bepaalde visie en gedrevenheid iets in je organisatie brengen”, klinkt het, “zorgen dat mensen zich verbinden en een goede bijdrage kunnen leveren. Mensen eigen verantwoordelijkheid durven geven. Dan kan het gaan om managers, maar ook om secretaresses: leiderschap kan ontstaan in alle lagen van een bedrijf.” Dat sluit aan bij het gedachtegoed van Verloop. Kleine kanttekening van dezelfde tafel: “Natuurlijk moet je mensen de ruimte geven, maar er moet ook een vorm van positieve controle zijn. Het is belangrijk om te blijven bewaken dat het goed gaat, dat iemand niet stukloopt en zichzelf beschadigt.” Verloop beaamt dat, en vult aan: “Het grappige is dat verbinding niet alleen plaatsvindt tussen de leider en de rest, maar dat er ook onderlinge controle bestaat. Door open te communiceren krijg je het redelijk snel boven tafel als er iets misloopt.”

Jongeren mobiliseren

Sociaal ondernemen in Nederland: hoe kan dat beter? Wat kan de BV Nederland daaraan bijdragen? “Grotere bedrijven worden vaak gestimuleerd door eisen of normen van andere grote organisaties. Maar de nieuwe organisaties zullen de echte change agents moeten zijn. Juist vanuit jongere generaties worden steeds meer eisen gesteld aan sociale innovatie. Dus die moet je mobiliseren, daarin heeft de BV Nederland haar eigen verantwoordelijkheid. Vraag het hen: hoe kunnen we sociaal ondernemen binnen ons bedrijf meer profitabel maken?” Als voorbeeld wordt Danone genoemd, die goede babyvoeding in kleinere porties en dus tegen lagere prijzen wil aanbieden in landen waar ze voorheen geen afzetmarkt hadden, Bangladesh bijvoorbeeld. Ook Unilever passeert de revue, die bij de verspreiding van hun producten gebruik maakte van de plaatselijke bevolking. Maar, merkt iemand op: “Door dit soort projecten raken sociale structuren soms ontwricht.” Verloop: “Kritiek is welkom, laten bedrijven die zulke initiatieven ontplooiën hun ervaringen vooral delen.”

‘Leiderschap gaat niet langer over hoe je anderen zo ver krijgt om met je mee te lopen, maar om het bouwen van leiderschap bij iedereen om je heen.’



Marjet van Zuijlen, is politicoloog en historicus. Van 1994 tot 2000 was ze lid van de Tweede Kamerfractie van de PvdA. Na 2000 zette ze haar loopbaan voort bij Deloitte waar ze tot 1 juni 2009 partner was. Naast haar werk als consultant, professioneel moderator en dagvoorzitter vervult Marjet verschillende bestuurlijke functies en commissariaten.

Van binnenuit beginnen

Het creëren van sociale innovatie in je eigen organisatie lijkt lastig. “We doen wel wat in onze eigen kleine omgeving, alleen is het moeilijk om ownership ook door de hele organisatie heen te laten beklijven. Maatschappelijk verantwoord ondernemen zit niet echt in het hart van het management. Maar het begint bij ons. Het is de kunst om celletjes met elkaar te verbinden. Eerst kleinschalig, van binnenuit. Het moet ook gaan leven bij de mensen. Je moet iemand hebben

die het voortouw neemt en het is belangrijk om de positieve effecten meer te laten zien.” Er blijken ook organisaties te zijn waar het de hele dag over innovatie gaat, maar waar de omslag naar de meer commerciële kant juist moeilijker gemaakt wordt: “Er heerst soms weerstand tegen het gegeven dat we ook geld mogen verdienen. Daar hebben jongere mensen een stuk minder moeite mee.” Tot slot wordt nog gememoreerd dat er behoefte is aan geduldig geld: slow finance. “Dat is een beginnetje van wat de BV Nederland kan doen.”

Executive Breakfast – ladies only

Voor vrouwelijke (non-)executives van de top van het Nederlandse bedrijfsleven en de publieke sector, organiseert Deloitte twee maal per jaar een Executive Breakfast – ladies only. Tijdens deze ontbijtbijeenkomsten staan actuele onderwerpen op de agenda van de CEO, CFO, CHRO en commissaris centraal. Inspirerende sprekers delen hun kennis en ervaring en gaan het debat aan met de aanwezige topvrouwen.

Het Executive Breakfast – ladies only is onderdeel van het Executive Programma van Deloitte Nederland.

Mark your calendar

Wilt u bij het eerstvolgende Executive Breakfast – ladies only aanwezig zijn? Reserveer dan **donderdagochtend 12 APRIL 2012** in uw agenda.

De uitnodigingen op persoonlijke titel worden ruim van tevoren toegestuurd. Wilt u uw interesse in deelname nu alvast kenbaar maken? Stuur dan een e-mail met uw contactgegevens naar executivebreakfast@deloitte.nl.

Meer informatie & contact

Meer informatie en actuele gegevens vindt u op www.deloitte.nl/executiveladies

Voor vragen over het Executive Breakfast - ladies only kunt u contact opnemen met Caroline Zegers, via czegers@deloitte.nl.



Deloitte
Wilhelminakade 1
Postbus 2031
3000 CA Rotterdam

Caroline Zegers

Telefoonnummer +31 (0)88 288 2130
Faxnummer +31 (0)88 288 9952
czegers@deloitte.nl
www.deloitte.nl

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee, and its network of member firms, each of which is a legally separate and independent entity. Please see www.deloitte.com/about for a detailed description of the legal structure of Deloitte Touche Tohmatsu Limited and its member firms.

Deloitte provides audit, tax, consulting, and financial advisory services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in more than 150 countries, Deloitte brings world-class capabilities and deep local expertise to help clients succeed wherever they operate. Deloitte's approximately 170,000 professionals are committed to becoming the standard of excellence.

This publication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the "Deloitte Network") is, by means of this publication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte Network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this publication.