

# DE LEIDERSCHAPSBOX

## 1 Leiderschapsverkenningen

Een safari door de wereld van leiderschap

*Door Jaap Boonstra*



## Inhoud

|   |        |
|---|--------|
| 1. Introductie                            | pag 3  |
| 2. Leiderschap: wat is dat eigenlijk?     | pag 4  |
| 3. Wat maakt een leider een goede leider? | pag 6  |
| 4. Leiders en managers                    | pag 9  |
| 5. Misvattingen over leiderschap          | pag 11 |
| 6. Essenties van leiderschap              | pag 14 |
| 7. Vooruitblik                            | pag 22 |
| Verder Lezen                              | pag 26 |

## 1. Introductie

Om een leider te zijn, hoeft u geen formele leiderschapsrol te bekleden. Iedereen in een organisatie kan de leiding nemen, om bijvoorbeeld samenwerking te verbeteren, om klantwaarde te verhogen, innovaties te starten, een verandering te realiseren, en resultaten te boeken. Het gaat bij leiderschap om de vraag of u bereid bent om initiatief te nemen. Om uw nek uit te steken. Of u bereid bent de leiding te nemen. En als u een leidinggevendende positie bekleedt, draait het om de vraag of u bereid bent om de leiding weg te geven. Of u in staat bent anderen te stimuleren om leider te zijn.

In beursgenoteerde ondernemingen en Nederlandse bedrijven nemen leiders initiatieven om hun bedrijf te kwalificeren voor de toekomst. Ze zoeken naar nieuwe mogelijkheden en kiezen een strategie waarin organisaties hun kracht en identiteit behouden en tegelijkertijd vernieuwingen realiseren. Kostenbewust handelen gaat dan samen met marktgericht handelen en innoveren.

Leiders in publieke organisaties, zoals gemeenten, de belastingdienst of politie, zoeken naar nieuwe wegen om slimmer te werken en om burgers en bedrijven op een goede manier van dienst te zijn. Leiders in maatschappelijke ondernemingen, zoals ziekenhuizen en woningcorporaties, zijn zich bewust van hun maatschappelijke betekenis en zoeken naar nieuwe vormen van dienstverlening.

Leiders in internationale ondernemingen tonen intercultureel leiderschap. De kunst is om de kracht van het verschil te waarderen en aan te spreken als bron van creativiteit en vernieuwing. Toenemende culturele diversiteit in organisaties verlangt van leiders dat ze verschil kunnen verdragen en kunnen omgaan met deze variëteit.

Jong talent, professionals en uitvoerenden wachten niet af. Ze nemen initiatief en steken hun nek uit om aan vernieuwingen te werken. Ze tonen leiderschap, schetsen een aantrekkelijk toekomstbeeld en zoeken de steun van anderen om daaraan te werken. Dit verlangt van zittende leiders dat ze de kracht van verschillende generaties weten te bundelen.

In deze inleidende aflevering staan we eerst kort stil bij de verschillende definities van leiderschap. Deze definities geven een beeld van de gebieden die we tijdens onze safari door de wereld van leiderschap betreden. Vanuit deze definities werken we een aantal competenties uit voor leiders die succesvol willen zijn.

Vervolgens gaan we kort in op het verschil tussen leiders en managers. Vooral op de misvatting dat leiders en managers verschillende personen zijn. Dat is dus een misvatting die voortkomt uit de verschillende activiteiten die ze uitvoeren. Daarna laten we de meest gangbare misvattingen over leiderschap de revue passeren. Deze misvattingen worden gevolgd door negen essenties van leiderschap. We besluiten deze aflevering met enkele conclusies en een vooruitblik op wat u in de volgende afleveringen mag verwachten.

## 2. Leiderschap: wat is dat eigenlijk?

**Er bestaan heel veel definities van leiderschap. Al deze definities zijn op zich al een rondleiding door de wereld van leiderschap waard. Globaal genomen kent leiderschap vijf definities: een klassieke, een formele, een doelgerichte, een transactionele, en een transformationele definitie.**

### **Klassiek**

De klassieke definitie van leiderschap is het beïnvloeden van anderen om hen iets te laten doen wat ze uit zich zelf niet zouden doen. In een andere definitie van leiderschap gaat het om de mogelijkheid om sancties te gebruiken om daarmee de uitkomst van een interactieproces te beïnvloeden. In deze opvattingen liggen macht en leiderschap heel dicht bij elkaar.

Macht is altijd aanwezig in organisaties. Veel leiders gebruiken macht om dingen voor elkaar te krijgen. Dat kan gaan om positionele macht, zoals straffen en belonen of het geven van bevelen. Maar meestal gaat het om subtielere vormen van macht, zoals het gebruik van informatie en expertise, het duiden van gebeurtenissen en het sluiten van coalities om iets voor elkaar te krijgen.

### **Formeel**

In de formele definitie van leiderschap gaat het om personen die als manager of leider zijn aangesteld en daar rechten en plichten aan ontnemen. De leider is dan primair verantwoordelijk voor het formuleren van organisatiedoelen en de manier waarop die doelen worden gerealiseerd. Deze definitie ontkent informeel leiderschap en gaat eraan voorbij dat mensen in een organisatie wel eens heel verschillende doelen kunnen hebben.

Het is bovendien de vraag of er altijd wel helderheid bestaat over de doelen van een organisatie. De rol van formele leiders is niet onbelangrijk. Ze dragen bij aan duidelijke rapportagelijnen en heldere verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Formele leiders houden een organisatie op koers en zijn door externe belanghebbenden aanspreekbaar op het resultaat van de onderneming.

### **Doelgericht**

In de doelgerichte definitie van leiderschap gaat het om het beïnvloedingsgedrag van een individu om de activiteiten van een groep te richten op het realiseren van een gezamenlijk doel. Het gaat hier dus om de relatie van de leider met een groep volgers en de manier waarop een leider alle neuzen dezelfde kant op krijgt. Effectieve leiders formuleren dan duidelijke en aansprekende doelen en ze motiveren hun volgers om gezamenlijk aan dat doel te werken.

### **Transactioneel**

Ook kennen we de transactionele omschrijving van leiderschap. Het gaat nu om een ruilrelatie tussen leiders en volgers. In deze ruilrelatie vraagt de leider aan anderen om iets te

doen en geeft daar iets voor terug. De meest basale ruilrelatie is loon voor werk. Maar het kan ook gaan om het doen van beloften voor het verkrijgen van steun, of om het bieden van zekerheid voor instemming met een verandering. In deze 'voor wat hoort wat' opvatting wordt de ruilrelatie voorgezet zolang beide partijen daar voordeel bij hebben.

### **Transformationeel**

Tot slot is er de transformationele definitie van leiderschap. In deze definitie gaat het erom dat de leider anderen weet te motiveren.

Dat kan bijvoorbeeld door een aansprekende visie te formuleren, door aan te sluiten bij de behoeften van volgers of door het beschikbaar stellen van hulpmiddelen waarmee mensen hun doelen kunnen realiseren. Er wordt in dit geval ook wel gesproken over charismatisch of inspirerend leiderschap. Leiderschap is hier de kunst van het verleiden.

### **Schuivende panelen**

In al deze definities van leiderschap vindt een verschuiving plaats van nadruk op planning en controle naar aandacht voor visie, missie en inspiratie. Ook zijn er uit deze definities een aantal kernelementen af te leiden die we hier even kort noemen.

Allereerst gaat het bij leiderschap altijd om de interactie tussen degenen die de leiding krijgen of nemen en degenen die bereid zijn een leider te volgen. Het gaat dus om de relatie tussen mensen en om wederzijdse invloed. Een leider die eenzijdig wil proberen om het gedrag van anderen naar zijn of haar hand te zetten, zal meestal falen.

Leiderschap gaat dus over activiteiten die mensen *samen* ondernemen. Over ambities die ze delen, doelen die ze willen realiseren en dromen die ze waar willen maken. Leiderschap gaat daarom ook over het geven van betekenis aan gebeurtenissen, het creëren van zin en het vieren van succes.

Hieruit volgt dus dat leiderschap een *samenspel* is tussen leiders en volgers. Geen enkele leider handelt autonoom. Goede leiders weten hoe ze moeten volgen en ze zetten zich ervoor in om volgers tot leiders te maken.

Die activiteiten en dat samenspel zijn a priori gericht op het realiseren van *resultaat*. Dat kunnen concrete doelen zijn, maar ook het schetsen van een aantrekkelijk en te realiseren toekomstbeeld.

Leiderschap betekent tot slot ook het realiseren van *verandering*. Het gaat in ieder geval niet om het handhaven van de status quo. De verandering wordt niet afgedwongen maar richt zich op het kwalificeren voor de toekomst, zonder daarbij het verleden te diskwalificeren. Het gaat om het behouden van de identiteit en dat wat waardevol is. En tegelijk om het vormgeven aan vernieuwing.

Deze vijf kernelementen tezamen maken dat het bij leiderschap gaat om een *sociaal* proces waarin een *individueel* lid van een groep betekenis geeft aan gebeurtenissen. Leiderschap is samen met anderen een toekomstvisie creëren relaties onderhouden en samenwerking organiseren om gezamenlijk een toekomst vorm te geven.

Het is boeiend dat in deze omschrijving van leiderschap iedereen een leiderschapsrol kan nemen. Leiderschap is dus niet gebonden aan een formele rol of een formele positie. Iedereen kan initiatief nemen om gezamenlijk een toekomst vorm te geven.

### 3. Wat maakt een leider een goede leider?

**Wat maakt een leider tot een goede leider? Voor we die vraag gaan beantwoorden, is het goed om even terug te denken aan uw eigen loopbaan. U heeft op uw carrièrepad vast wel eens een leider ontmoet die voor u een *echte* leider was. Maar wat was het nou precies dat juist deze persoon tot een echte leider maakte? Voor u dan.**

Hoogstwaarschijnlijk denkt u nu aan termen en omschrijvingen als 'inspirerend en visionair', 'wist wat er speelde binnen en buiten de organisatie', 'gaf ruimte en vertrouwen', 'communicatief sterk', 'gericht op verandering', 'wist mensen mee te krijgen en te motiveren', 'had aandacht en kon goed luisteren', 'was gericht op resultaat en liet anderen in dit resultaat delen', en 'eerlijk, integer, betrouwbaar'.

Dit zijn natuurlijk allemaal prachtige eigenschappen. Deze eigenschappen reflecteren de kernelementen die we eerder hebben genoemd. Maar denk nog eens even aan die leider die voor u een *echte* leider was, maar nu andersom. Wat waren zijn of haar irritante eigenschappen?

De kans is namelijk bijzonder groot dat dezelfde persoon, diezelfde echte leider, ook een aantal minder positieve eigenschappen had. Vermoedelijk schieten u nu termen en omschrijvingen binnen als 'eigenzinnig', 'overtuigd van zichzelf', 'eigen visie en zin doordrijven', 'wispelturig', 'machtsbelust', 'ongeduldig', of 'ijdel'.

Leiders hebben vele kanten, net als ieder ander. Leiders zijn zeker geen engelen met alleen goede eigenschappen. Daarom is het goed om als leider regelmatig in de spiegel te kijken en uzelf af te vragen wat uw minder positieve eigenschappen zijn. Goede leiders onderscheiden zich van minder goede leiders doordat goede leiders zich openstellen voor feedback op hun functioneren en altijd op zoek zijn naar eerlijke feedback waarmee ze hun functioneren kunnen verbeteren.

Mogen we u nog een vraag stellen? Een heel persoonlijke dit keer. Hoe vaak staat u eigenlijk stil bij uw kwalijke eigenschappen en hoe vaak vraagt u actief om feedback aan anderen met het oogmerk om uzelf te verbeteren?

#### **Wereldwijds**

Henry Mintzberg stelt dat de wereld van hedendaagse leiders gecompliceerd en verwarrend is. Om betekenis te geven aan deze complexiteit pleit hij ervoor om als leider vijf perspectieven te hanteren. Het eerste en belangrijkste perspectief is een wereldwijde kijk. Openstaan voor wat er in de wereld gaande is, met oog voor vele de gebeurtenissen en de variaties daarin. Het is onvoldoende om te weten wat er globaal en lokaal speelt. Het gaat er om aandacht te hebben voor unieke lokale gebeurtenissen en specifieke acties. Om oog te hebben voor verschil om juist daarop te kunnen inspelen. Deze wereldwijde blik gaat samen met omgevingsbewustzijn. Omgevingsbewustzijn verlangt een open geest en de bereidheid om plekken der moeite te betreden en daar met anderen over in gesprek te gaan.

## **Samenwerking**

Het tweede perspectief is oog voor relaties en samenwerking. In de huidige organisatiepraktijk is samenwerking in toenemende mate belangrijk. Het gaat niet alleen om de samenwerking tussen leiders en volgers, of tussen verschillende professionals op afdelingen, het gaat ook om samenwerking tussen organisaties, om samenwerking in allianties en netwerken. Dat verlangt van leiders een samenwerkingsbekwaamheid en een sociaal bewustzijn. Bij deze nieuwe vormen van samenwerking gaat het om collegialiteit, het kunnen omgaan met verschil, om vertrouwen. En het gaat om luisteren, meer dan om praten. Sociaal bewustzijn betreft het vermogen om sociale relaties aan te gaan en netwerken te bouwen. Sociaal bewustzijn draagt bij aan vertrouwen en aan de ontwikkeling van mensen, teams en organisaties.

## **Analytisch**

Het derde perspectief is een analytische kijk op complexe vraagstukken. Dit is nodig om complexiteit te kunnen analyseren, de dynamiek erachter te begrijpen en om na te gaan hoe die dynamiek aangepakt kan worden, en wel door de complexiteit uiteen te rafelen. Een goede analyse is meestal de helft van het werk. Door de resultaten van je analyse te delen, ontstaat er een zekere rust en creëer je een gemeenschappelijk begrip en een vertrekpunt om problemen aan te pakken. Het gaat daarbij om harde gegevens en om zachte gebeurtenissen die lastig te duiden zijn. Om tot een volwaardige analyse te kunnen komen, is het noodzakelijk om het klantproces te kennen. En dus om gesprekken te voeren op alle niveaus binnen het bedrijf en met mensen erbuiten, zoals klanten, toeleveranciers, financiers en toezichthouders. Het is daarbij de kunst om jezelf bewust te zijn van je eigen assumpties die tot vertekening kunnen leiden. Een analytische kijk draagt bij aan het kunnen hanteren van ambiguïteit en onzekerheid. Een zorgvuldige analyse staat aan de basis van het vierde perspectief: een kijk op veranderprocessen.

## **Bewust**

Een bewuste kijk op veranderprocessen, het vierde perspectief, betekent niet het ongericht mobiliseren van de aspiraties en motivaties van alle mensen in de organisatie. Het gaat om het *weloverwogen* op gang brengen van een verandering. 'Bewust kijken' betekent het formuleren van de aanleiding en de ambitie voor de verandering, het inschatten van de aard en impact ervan, het bepalen van de gewenste richting, de meest passende veranderstrategie, en de benodigde interventies, en tot slot de keuze voor de mensen die voor deze verandering nodig zijn om er een succes van te maken. Het gaat hier om veranderingsbewustzijn. Veranderingsbewustzijn draagt bij aan sensitiviteit wat mensen beweegt en aan betrokkenheid en zelfverzekerdheid.

## **Reflectief**

De vijfde invalshoek is een reflectieve kijk op wat er gaande is, en het bepalen van je eigen rol daarin. Het gaat om het nemen van rust en afstand om terug te kijken op je ervaringen en je eigen gedrag. Doordacht reflecteren betekent dat je kijkt naar doorlopende ervaringen en patronen die zich daarin voordoen. Hier past de vraag hoe het komt dat je iedere keer

in een situatie verzeilt raakt die je niet ligt. Of wat de kracht is in de successen die je hebt geboekt. Het gaat om zelfbewustzijn. Zelfbewustzijn is de kunst om je eigen stemmingen, emoties en energie te begrijpen, om je eigen gedrag en gedragspatronen te herkennen en om oog te hebben voor de effecten van je gedrag op anderen. Een reflectieve kijk gaat over zelfkennis en het draagt hij aan zelfvertrouwen en een lerend vermogen.

### **Leiderschap toetsen**

Aan de hand van deze vijf perspectieven is het goed mogelijk om uw eigen leiderschap te toetsen. Met andere woorden, om te bepalen hoe u het doet als leider. Uw antwoorden op de volgende vragen geven uitsluitend.

- Hoe open staat u voor ontwikkelingen in uw omgeving?. Bent u in gesprek met klanten? Begeeft u zich op onbekende terreinen en betreedt u nieuwe culturen?
- Hoe verkleint u de afstand tussen u zelf, uw collega's en uw medewerkers. Wat weet u eigenlijk van hen? Hoe open en toegankelijk bent u en hoeveel tijd ruimt u in voor onverwachte gesprekken? Hoe vaak geeft u positieve feedback aan anderen?
- Hoe veel rust en tijd neemt u om lastige situaties te analyseren? Hoe betreft u andere perspectieven daarin. En hoeveel ongemakkelijke gezichtspunten staat u toe?
- Hoeveel tijd besteedt u aan het zorgvuldig achterhalen en formuleren waarom een verandering nodig is. Hoeveel tijd neemt u om een visie op de toekomst te formuleren? Hoe maakt u een keuze voor een veranderstrategie en passende interventies? En hoe betreft u anderen in het veranderproces? En
- Hoe vaak neemt u de tijd om in rust terug te kijken op uw loopbaan? En op uw successen en uw gedragspatronen. Hoe vaak vraagt u feedback aan anderen om uw functioneren te verbeteren?



## 4. Leiders en managers

**Heel vaak wordt er een onderscheid gemaakt tussen leiders en managers. Dit onderscheid kan helpen om een beter beeld te krijgen van leiderschap. Maar tegelijkertijd is het een misvatting dat leiders en managers verschillende mensen zijn waarbij managers de dingen goed doen en leiders de goede dingen doen. Het gaat niet om verschillende mensen, maar om vier conflicterende managementprocessen die nauw met elkaar samenhangen. Die vier processen zijn achtereenvolgens interne beheersing, boeken van resultaat, samenbrengen van mensen, en verkennen van de buitenwereld.**

Interne beheersing is vereist om de bedrijfsvoering op orde te houden en te weten hoe het er voor staat. Het boeken van resultaten is noodzakelijk om te overleven. Het samenbrengen en stimuleren van mensen is nodig om enthousiasme te houden. Het verkennen van de buitenwereld is essentieel om een goede marktpositie te behouden en te kunnen vernieuwen. Management richt zich meer op interne beheersing en het boeken van resultaten. Leiderschap richt zich meer op het samenbrengen van mensen om vernieuwingen te realiseren.

Managers richten zich dus vooral op het uitzetten van een vaste route in een voorspelbare omgeving, en op het aansturen van mensen op basis van een zakelijk contract. Structuren en systemen worden ingericht op basis van rationele principes. Samenwerking wordt vormgegeven in zakelijke arrangementen waarbij de investeringen en opbrengsten contractueel worden vastgelegd.

Leiders richten zich daarentegen meer op het zoeken naar een koers in een onzekere omgeving en op het motiveren van mensen met een inspirerende visie. Het gaat om het creëren van saamhorigheid en het uitspreken van vertrouwen in de eigen kracht van mensen. Samenwerking krijgt vorm vanuit vitale coalities en door het realiseren van betrokkenheid vanuit een gezamenlijke ambitie.

In turbulente en onzekere tijden is er een roep om leiderschap. Juist in turbulente tijden is een heldere missie voor een bedrijf noodzakelijk en is speelruimte nodig om op alle niveaus te handelen naar bevind van zaken. Een inspirerende missie geeft richting aan gedrag en biedt ruimte om te handelen. De leider formuleert niet alleen een inspirerende visie maar streeft ook naar geloofwaardigheid en vertrouwen. Echte leiders zijn zich bewust van het keurslijf van strakke beleidsregels en bureaucratische structuren. De uitdaging voor hedendaagse leiders is om binnen starre en complexe structuren ruimte te scheppen waarin mensen trots kunnen zijn op het resultaat van hun werk.

Het besturen van een organisatie vereist niet alleen leiderschap maar ook hoogwaardige managementvaardigheden. Managers en leiders trekken samen op en hebben beiden kwaliteiten. Managers laten zich in sterke mate de weg wijzen door hun systemen, programma's en doctrines. Zij weten hoe het ervoor staat. Tegenwoordig worden managers vaak afgeschilderd als belust op controle en beheersing. De manager lijkt de dader. Door hun optreden beknellen ze anderen in hun werk en doden ze creativiteit, zo lijkt de heer-

sende mening. Hun optreden zou dan leiden tot bureaucrativering van het werk.

De vraag is of de toenemende regelgeving, de invoering van beheerssystemen en een toenemende controledrift te wijten is aan de managers. Vermoedelijk niet. Managers zijn daders in de zin dat ze taken uitvoeren en daden verrichten. De zorgen en problemen van managers zijn niet anders dan bij andere uitvoerenden. Managers voelen zich vaak onmachtig. Ze worden geacht een organisatie te leiden en ervaren geregeld dat hun daden weinig of helemaal geen uitwerking hebben, totaal anders uitpakken, of veel harder aankomen dan hun bedoeling was. Ze maken zich zorgen over de interne samenwerking, hoe vernieuwing op gang kan worden gebracht, hoe resultaat kan worden geboekt, hoe zorgvuldig kan worden gewerkt en hoe verantwoording kan worden afgelegd.

Niet zelden ook zijn managers een speelbal van beleid of strategische beslissingen die elders worden genomen. Soms voelen managers zich bestuurder van een auto waarvan de stuurrichting onklaar is gemaakt en de remmen niet werkten. Daarin verschillen ze niet van anderen in de organisatie. De kunst van leiderschap is om de spanningen te hanteren tussen de vier conflicterende processen van beheersing, resultaat, inspiratie en innovatie.

Wat betekent dit nu voor uw eigen leiderschap? Bent u meer gericht op structuren en systemen, en zekerheid en orde? Of bent u meer gericht op inspiratie en innovatie, en chaos en beweging? Wat geeft u energie en waar ligt uw kracht? En hoe vult u de managementprocessen in waarin u zelf minder belangstelling voor heeft? Dit zijn belangrijke vragen.

Kortom: leiders en managers hebben elkaar nodig in het balanceren tussen stabiliteit en vernieuwing. En dat is de perfecte brug naar ons volgende onderwerp: de zeven misvattingen over leiderschap.

## 5. Misvattingen over leiderschap

**Er bestaan nogal wat misvattingen over leiderschap. Ondoenlijk om ze allemaal te behandelen, daarom beperken we ons tot de zeven meest rudimentaire en daarom meest gangbare misvattingen. Het opruimen van deze misvattingen kan helpen om zelf de leiding te nemen en uw leiderschap verder te ontwikkelen.**

### **Leiders zijn helden**

De eerste misvatting is dat leiders helden zijn die een bedrijf redden. Leiderschap wordt vaak geassocieerd met daadkrachtige en dynamische personen die bedrijven redden, overwinningen behalen, en zo de loop van de geschiedenis veranderen. De leider als held komt in veel mythen, legenden en verhalen terug. Maar leiders zijn lang niet altijd de helden die een organisatie redden. Natuurlijk zijn er topmanagers of leiders die een bedrijf er bovenop helpen, maar dat doen ze nooit alleen. Het gaat om het organiseren van samenspel om vernieuwing mogelijk te maken. Daar zijn inderdaad initiatiefnemers voor nodig. Maar het initiatief voor verandering kan overal liggen, bij leidinggevendenden, professionals, medewerkers of zelfs bij betrokken klanten. Het gaat bij leiding geven aan vernieuwing om mensen die het oprecht anders willen, die hun nek uitsteken en initiatief nemen.

### **Leiders zijn toppers (1)**

Een tweede misvatting is dat leiders mensen zijn die een toppositie bekleden. Het idee bestaat dat je leiders vooral tegenkomt in de top van een bedrijf. Meestal zijn dat mannen van stavast. De gedachte dat leiders een toppositie bekleden, komt voort uit een klassiek denken over organiseren. In dit denken ligt de nadruk op hiërarchische posities en regels. De formele rol en status van mensen is dan belangrijk. Het is onzin dat leiders synoniem zijn aan topmannen of topvrouwen. Dat zou betekenen dat andere mensen geen leiderschap kunnen tonen. Het tegendeel is zelfs eerder waar. Bij initiatieven voor vernieuwing zijn vaak informele leiders betrokken met een uitgebreid netwerk binnen en buiten de organisatie. Deze informele leiders zorgen voor verspreiding van innovatieve praktijken. Dit betekent niet dat topmanagers onbelangrijk zijn in vernieuwingsprocessen. Ze spelen vaak een rol in de vorming van de identiteit van een bedrijf en ze kunnen ruimte maken voor vernieuwing. Maar echte vernieuwing start meestal bij informele netwerkleiders die gaan experimenteren.

### **Leiders zijn toppers (2)**

Misvatting drie: je kunt pas echt gaan leidinggeven als je aan de top zit. Veel managers die de top van de hiërarchie hebben bereikt, ontdekken al snel dat hun rol anders is dan ze zich hadden voorgesteld. Veel topmanagers worden overrompeld door de hoeveelheid externe contacten en de eisen die aan hen worden gesteld. Het blijkt onmogelijk om alle facetten van de onderneming te overzien en bij alle beslissingen betrokken te zijn. Bovendien is het voor topmanagers niet eenvoudig om aan betrouwbare informatie te komen. Alle informatie die de top bereikt, is gefilterd. Soms met de beste bedoelingen, soms met minder goede

bedoelingen. De manager in de top van een bedrijf heeft zonder twijfel de meeste formele macht in de organisatie. Maar hoe meer macht je hebt, hoe moeilijker het is om die te gebruiken. Het geven van bevelen kan leiden tot verzet en defensief gedrag en het terugfluiten van een manager kan demoraliserend werken. Dergelijke acties duiden meestal op het falen van topmanagers om hun strategische visie helder te communiceren en taken te delegeren.

### **Leiders zijn geen volgers**

Nog zo'n typische misvatting, nummer vier: je hebt leiders en je hebt volgers. In de traditionele opvatting gaat het bij leiderschap om het beïnvloeden van het gedrag van volgers in een gewenste richting en het richten van volgers op de doelen van de organisatie. Veel theorieën gaan over eigenschappen van leiders: welk gedrag ze vertonen en wat leiders effectief maakt. De laatste jaren is er ook aandacht voor het gedrag van *volgers*. Een boeiend inzicht is dat volgers effectiever zijn als ze zich onafhankelijk opstellen van leiders en zelf een actieve rol kiezen. Volgers kunnen een leidende rol nemen en ze kunnen de leidende rol van anderen ontkrachten. Het gaat bij leiderschap om een samenspel tussen leiders en volgers waarbij leiders in veel gevallen de leiding maar beter kunnen weggeven aan anderen. Daarmee maken ze het mogelijk dat anderen initiatief kunnen nemen in het behalen van resultaat en het realiseren van veranderingen.

### **Leiders zijn geen managers**

Een vijfde misvatting is dat managers en leiders verschillende type mensen zijn en dat ze in verschillende werelden leven. Managers doen dan de dingen goed doen en leiders doen de goede dingen. Als je het zo stelt, is het niet verbazingwekkend dat veel mensen ambiëren om een inspirerend leider te zijn en maar weinig mensen nog een goede manager willen zijn. Maar de werelden van leiders en managers zijn niet gescheiden. De wereld van leiders en managers vallen samen in het streven om een organisatie financieel gezond en toekomstgericht te houden. Het besturen van een organisatie vereist niet alleen inspirerend leiderschap maar ook hoogwaardige managementvaardigheden.

### **Leiders zijn veranderaars**

In veel managementboeken lees je dat het nodig is om urgentiebesef te creëren *voordat* mensen willen veranderen. En dat is misvatting zes. De heersende gedachte is dat veranderen alleen onder druk mogelijk is. Natuurlijk, als een bedrijf in crisis verkeert, is het zaak om open en eerlijk te vertellen hoe het er voor staat. Leiders zullen een crisis altijd aangrijpen om veranderingen door te voeren. Maar een meer interessante vraag is waarom de crisis niet is *voorzien*? Wellicht zijn omgevingsignalen niet opgevangen of zijn de interne systemen niet onder controle. Dat duidt dan toch meer op falend leiderschap. Een crisis kan een aanleiding zijn voor een verandering, maar het is geen voorwaarde voor verandering. Een duidelijke ambitie en een visie op de toekomst is dat wel. Het gaat bij veranderen niet om het organiseren van een crisis, maar om het organiseren van verlangen.

### **Leiders zijn leidinggeevenden**

Het is tot slot een wijdverspreide misvatting dat je leiding geeft aan *anderen*. Leiding geef je vooral aan jezelf. Het is de kunst om je ego in toom te houden en je niet tot held te laten maken. Leiders geven leiding aan zichzelf door stil te staan bij de eigen levensloop. Welke mensen, gebeurtenissen en plaatsen hebben je gevormd tot wie je bent? Welke overtuigingen zijn hieruit ontstaan? Effectieve leiders organiseren eerlijke feedback over zichzelf. Ze vragen anderen in hun omgeving wat ze goed hebben gedaan. Wat behulpzaam was voor anderen, wat ze beter achterwege kunnen laten, en wat ze voortaan beter anders kunnen doen. Succesvolle leiders zijn kortom continu op zoek naar manieren om zichzelf te leren kennen en zichzelf te verbeteren.

### **Leiders en mythen**

Tot zover de zeven misverstanden over leiderschap. Even resumerend: leiders zijn niet de helden die de organisatie redden en leiders vind je niet alleen in de top van een organisatie. Iedereen in een organisatie kan initiatief nemen, betekenis geven aan gebeurtenissen of een vernieuwing op gang brengen. Het is dan ook een illusie dat je pas leiding kunt geven als je een toppositie hebt bereikt.

Ook het onderscheid tussen leiders en volgers blijkt een fictie. Mensen in uitvoerende functies kunnen de leiding nemen in vernieuwingsprocessen en formele leiders kunnen daarin volgend zijn. Leiders en managers zijn geen verschillende type mensen, en ze leven ook niet in verschillende werelden. Om veranderingen op gang te brengen, is urgentie geen noodzaak. Een inspirerend toekomstbeeld is dat wel. Net zoals je niet alleen leiding geeft aan anderen maar vooral ook aan *jezelf*.

## 6. Essenties van leiderschap

**Grosso modo zijn er negen essenties van leiderschap. Achtereenvolgens zijn dat:**

- **Betekenis geven aan gebeurtenissen**
- **Oog voor omgeving en klantwaarde**
- **Invulling geven aan de zijnswaarde**
- **Samenspel organiseren en vitale coalities vormen**
- **Richting en ruimte geven, dan wel resultaat en rekenschap vragen**
- **Waarderen wat er is en verschil benutten**
- **Resultaten zichtbaar maken en successen vieren**
- **Zelfbewust en sociaal bewust handelen**
- **Weloverwogen kiezen van een veranderaanpak**

### **Betekenis geven**

In een onzekere situatie zoeken mensen naar informatie en betekenis om de situatie te kunnen duiden. De betekenis kleurt de situatie en geeft richting aan gedrag. Als het voortbestaan van een bedrijf op het spel staat, leidt dat soms tot een verlammende onzekerheid. Mensen die dan het initiatief nemen, de situatie duiden en een richting aangeven, bieden een nieuw perspectief op de bestaande situatie en op de toekomst. Daardoor inspireren ze anderen om mee op pad te gaan en de nieuwe toekomst waar te maken. In crisissituaties treden leiders als zingevers naar voren om de situatie te benoemen en aan te pakken. Ze beseffen dat ze de verandering niet alleen kunnen realiseren en verzamelen mensen om zich heen om mee te doen. In situaties waarin er geen crisis is, treden leiders als gangmakers naar voren om samen te werken aan vernieuwing zodat het bedrijf zich kan kwalificeren voor de toekomst.

*Casus AH – Ahold. Het raakt de managers van Albert Heijn als Ahold door internationale overnames en fraude in de financiële problemen komt. De beurskoers stort in en het concern wankelt. De directievoorzitter van Albert Heijn neemt het initiatief. Hij haalt een groep managers bij elkaar. Het zijn de mensen die trots zijn op het bedrijf en er ook uit voortkomen. Een van de managers zegt hierop terugkijkend: 'Hij is een natuurlijk leider die oog heeft voor het geheel en de boel bij elkaar houdt. Al die clubjes bedenken het wel, maar hij brengt het bij elkaar. Hij houdt heel natuurlijk andere mensen in het gareel. Niemand trekt zijn positie in twijfel of wil op zijn stoel zitten. Alles wordt kritisch besproken, inclusief de ideeën van de baas. Hij heeft mensen om zich heen verzameld die hem aanvullen. Zo is een succesvolle mix ontstaan in de directie. Verschillen mogen bestaan en zijn vruchtbaar. Dit werkt door in hoe ik mijn eigen team samenstel.' Ook de managers nemen initiatief voor vernieuwing. Een van hen zegt: 'We hebben het alledaagse weer belangrijk gemaakt en we hebben de speer vooruit gezet. De consument en de concurrent zitten niet stil. We moeten professionaliseren om te kunnen groeien. Dicht op de winkel staan. Het gaat om het succes van 70.000 mensen die zich elke dag opnieuw inzetten voor onze klanten in de winkels.'*

Leiders geven een richting aan voor de gewenste of noodzakelijke veranderingen. Ze benoemen gebeurtenissen, delen interpretaties en nodigen anderen uit om hun visie te delen. Ze stellen prioriteiten en weten ze wanneer ze door moeten pakken om ruimte te maken in belemmerende systemen, structuren of patronen. Ze geven richting door helder te zijn waar het bedrijf voor staat.

### **Oog voor omgeving**

Leiders hebben oog voor wat er in de omgeving gaande is. Ze weten wat er speelt binnen en buiten de organisatie. Ze zetten de klantwaarde voorop. Ze delen ervaringen en door het vertellen van verhalen geven ze richting en betekenis. Door richting te geven, bieden ze ruimte.

*Bij zorginstelling 's Heeren Loo deelt een locatiemanager een boekje uit met een verhaal van de ouders over de levensloop van een autistische jongen. De manager beseft dat ze met dit werkelijke verhaal over Harry betekenis kan geven aan de essentie van de hulpverlening. In het verhaal lezen de betrokkenen over de verstikkende regels van de instelling, de onverschilligheid van de behandelaars en het lijden van de jongen. Het verhaal maakt zichtbaar dat de behandeling is gestoeld op een onjuiste en nooit meer bijgestelde diagnose. En het verhaal laat zien dat het de jongen veel beter gaat als er een nabije relatie ontstaat tussen de jongen, zijn ouders en de begeleiders. Samen maken ze een nieuw begeleidingsplan dat uitgaat van de behoeften van de jongen en zijn familie. Harry's boek is een begrip geworden binnen de instelling en uitermate betekenisvol als het gaat om de zijnswaarde van de instelling en de betekenis van het werk voor de geestelijk gehandicapten en hun familie.*

Concrete verhalen zijn betekenisvol en kunnen mensen prikkelen en inspireren. Verhalen kunnen gemakkelijk worden doorverteld aan anderen. In bedrijven warrelen doorgaans allerlei verhalen rond over de geschiedenis van de organisatie, de helden en de antihelden en over bijzondere gebeurtenissen. Uit de verhalen valt te leren hoe het er aan toe gaat en wat de waarden en normen zijn. Door nieuwe verhalen toe te voegen, komt er ruimte voor verandering van de leidende waarden. Met nieuwe verhalen worden mensen in hun verbeeldingskracht geprikkeld en krijgen ze zicht op de toekomst.

Betekenisvolle leiders geven bewust aandacht aan specifieke voorvallen en gebeurtenissen. Ze zijn expliciet in wat ze belangrijk vinden, waar ze waarde aan hechten en wat ze beslist niet willen. Daarmee creëren ze ruimte voor dialoog en daarin geven ze betekenis. Ze schetsen een aantrekkelijk toekomstbeeld, vertellen verhalen en inspireren daarmee anderen om mee te doen.

### **Invulling geven aan de zijnswaarde**

Bij de zijnswaarde van een organisatie gaat het om de betekenis voor klanten, de maatschappelijke betekenis, de kracht en identiteit van de organisatie, en om de positie ten opzichte van andere organisaties. Organisaties die succesvol zijn hebben helder voor ogen wat hun zijnswaarde is, wat de behoeften van hun klanten zijn en hoe ze daar invulling aan

kunnen geven. Ze onderscheiden zich door waarde te creëren voor hun klanten. Ze hebben een herkenbare identiteit en kiezen een marktpositie op basis van hun unieke kwaliteiten. Het gaat bij de zijnswaarde om vier samenhangende invalshoeken. Deze invalshoeken zijn: waar staan we voor, waar gaan we voor, wat is onze unieke kracht en welke waardepropositie kiezen we. Een belangrijke opgave voor leiders is om duidelijk te maken wat de identiteit en betekenis van een organisatie zijn.

*De Immigratie en Naturalisatiedienst, kortweg IND, krijgt het een aantal jaren geleden hard voor de kiezen. De ombudsman oordeelt dat er te veel klachten waren van asielzoekers en dat aanvragen voor asiel veel te laat worden behandeld. Ook in een onderzoek van de Algemene Rekenkamer staan harde conclusies. De oordelen van beide instanties leiden tot een fundamentele bezinning op de taken en de werkwijzen van de IND. De IND wil de toelatingsorganisatie van Nederland zijn. Vanuit die gedachte draagt ze alle taken die te maken hebben met terugkeer van migranten over een aan andere organisatie. Van oudsher hecht de IND veel waarde aan het juist naleven van regelgeving en juridische procedures. Die werkwijze blijkt niet toereikend. De IND start een veranderproces om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren. De aanvrager van een verblijfsvergunning komt centraal te staan in het werkproces. Kwaliteit gaat niet alleen over een juiste toepassing van regels, maar ook hoe beslissingen zijn afgestemd op de situatie van de aanvrager. Vanuit de behoefte van de aanvrager wordt proactief en probleemoplossend gewerkt. De kwaliteiten van het personeel maken deze werkwijze mogelijk. Bedrijven en kennisinstellingen worden betrokken als partner in de verblijfsaanvragen van arbeids- en kennismigranten. Door de aanvrager voorop te stellen, ontwikkelt de IND zich van een regelgestuurde wanorde naar een klantgerichte bureaucratie die klaar is voor een complete vernieuwing van haar dienstverlening. Enkele jaren later oordeelt de ombudsman dat de IND is een dienstverlenende naar buiten gerichte overheidsorganisatie geworden.*

Organisaties die succesvol zijn, kennen hun geschiedenis en zijn daar trots op. Ze kennen hun identiteit en weten waarvoor ze staan. Ze weten ook wat ze niet willen zijn. Ze behouden hun kern. Tegelijkertijd werken ze aan vernieuwing om zich te onderscheiden en hebben ze de klant voor ogen. Ze weten waarvoor ze gaan. Ze kennen hun unieke kwaliteiten en durven positie te kiezen.

### **Vitale coalities vormen**

Organiseren en veranderen verlangt samenspel. Leiders snappen dat. Ze zoeken iedere keer naar een vitale coalitie die kan bijdragen aan resultaat, of die een verandering kan trekken. Iedere keer is de keuze anders. De coalitie kan breed zijn of juist smal, kan bestaan uit mensen van binnen de organisatie of ook mensen van buiten bevatten. Het komt er op aan om verbondenheid te creëren en een coalitie te vormen met mensen die hun nek durven uitsteken en initiatief willen nemen. Succesvolle leiders streven naar ruimte voor verschil in de coalities die ze vormen. Ze zoeken mensen die hen tegenspreken en bouwen een team van mensen met verschillende achtergronden en kwaliteiten. Ze zijn in staat om dit verschil te benutten en de diversiteit te waarderen.



*De Rabobank staat rond de eeuwwisseling voor de vraag hoe ze onderscheidend kan zijn in de financiële dienstverlening. De Rabobank wil uitblinken door klantcomfort en investeert in de innovatie van haar dienstverlening. Het motto is: 'De bank is er voor de klant.' Dit leidt tot een ingrijpend veranderproces. De innovatiemanager bij de Rabobank brengt mensen bij elkaar rond een uitdagende visie. In zijn innovatieteam verenigt hij verschillende kwaliteiten. Hij helpt teamleden bij het halen van doelen als dat op eigen kracht niet lukt. Hij staat open voor suggesties van teamleden en waardeert successen. De innovatiemanager houdt de bestuursvoorzitter goed op de hoogte van de vorderingen. Hij maakt resultaten zichtbaar en werkt op die wijze aan vertrouwen. Naast het samenspel met de bestuursvoorzitter en de leden van zijn innovatieteam, betreft de innovatiemanager de bankdirecteuren van lokale vestigingen in het spel. Hij is in staat om hen te motiveren om mee toe doen met de vernieuwing van de dienstverlening. Hij bezoekt hen regelmatig en laat voortgang zien. De innovatiemanager zoekt ook het samenspel met de bestaande stafafdelingen door kennis en ervaring te delen. Tot slot betreedt hij het speelveld in de buitenwereld, waar hij voortdurend alert is om nieuwe ontwikkelingen op te snuiven en zijn eigen ideeën te toetsen.*

Het is boeiend om te zien hoe de innovatiemanager bij de Rabobank het samenspel beheerst. Dit samenspel gebeurt simultaan op vijf borden. Allereerst het samenspel met de bestuursvoorzitter waarmee hij een vertrouwensrelatie opbouwt. Dan het spel in zijn innovatieteam waarin kwaliteit gebundeld wordt. Het samenspel met de directeuren van lokale Rabobanken is essentieel voor de acceptatie en diffusie van de innovatie. Hij is zich bewust van de bestaande stafafdelingen en blijft daarmee op voet van gelijkheid werken. Tot slot is hij buiten in de weer om zichzelf scherp te houden.

Bij samenspel hoort ook tegenspel. Het organiseren van tegenspel kan voorkomen dat er een tunnelvisie ontstaat waarin de eigen oplossing als de beste of zelfs enige oplossing wordt gezien. Tegenspel kan mensen uitdagen om verder te kijken dan ze gebruikelijk doen of om grenzen op te zoeken. Fricities zijn vaak een motor voor creativiteit en vernieuwing.

### **Richting en ruimte geven, resultaat en rekenschap vragen**

Dit is misschien wel de meest lastige essentie van leiderschap. In veel organisaties speelt de vraag hoe er ruimte kan komen voor professionals en medewerkers om initiatief, creativiteit en ondernemingszin te tonen. Door richting te geven vanuit de zijnswaarde, de klantwaarde en de kernwaarden, ontstaat er ruimte voor mensen om initiatief te nemen en te experimenteren met vernieuwing. Mensen in een bedrijf die experimenteren met nieuwe vormen van samenwerking en werkuitvoering, ontwikkelen nieuwe gedragspatronen. Ze creëren in hun samenwerking nieuwe waarden en dragen deze over op anderen. Er is richting nodig om ruimte te kunnen geven. De richting krijgt vorm door helder te zijn waar het bedrijf voor staat en gaat, wat de klantwaarde is en welke kernwaarden essentieel zijn. In de ruimte is variëteit wenselijk in de initiatieven die worden genomen en de experimenten die worden opgepakt. Daardoor ontwikkelt zich een netwerk van mensen die steeds andere relaties aangaan en andere posities bekleden. De mensen in dit netwerk vertellen en delen met elkaar hun ervaringen, waardoor een gemeenschappelijke betekenis ontstaat.

*Bij Jeugdformaat, een organisatie in de jeugdzorg, zijn de professionals alle kritiek op de jeugdhulp zat. Ze nemen het initiatief om de belangen van het kind centraal te zetten. Een pleegzorgbegeleider adopteert de casus van twee pleegkinderen die in een pleeggezin wonen. Deze kinderen moeten op korte termijn in een ander gezin geplaatst worden. Ondanks de inspanningen van alle betrokken functionarissen, lukt het de pleegzorgbegeleider niet om langs de formele lijnen een geschikt pleeggezin voor de twee kinderen te vinden. Omdat deze kinderen snel uit het oude pleeggezin weg moeten, start de pleegzorgbegeleider een zoektocht naar een pleeggezin in de directe omgeving van de kinderen. Hij spreekt ouders aan bij de school en de sportvereniging van de kinderen. Officieel vindt de zoektocht daarmee plaats buiten de gebaande paden van regelgeving en procedures. Door de zoektocht vindt hij snel een gezin en kunnen de kinderen in hun eigen omgeving en in de directe nabijheid van hun school en vrijetijdsbesteding blijven. De experimenten leiden tot doorbraken in de hulpverlening. De casus staat niet op zich en vanuit deze ervaring wordt er meer en beter samengewerkt tussen professionals van verschillende instellingen en krijgen de professionals meer ruimte om vanuit hun professionaliteit initiatief te nemen. Door het samenspel van professionals en bestuurders ontstaan geleidelijk contouren van voorbeeldige jeugdzorg.*

In dit voorbeeld krijgen en nemen de professionals de ruimte om vernieuwend te werken. De leiding steunt de initiatieven. In de samenspraak tussen leiding en professionals ontstaat richting en wordt de ruimte steeds verder ingevuld. Het mobiliseren van de passie van de professional kan een sterke basis zijn voor verandering. Het articuleren van een visie en het formuleren van ambities geeft richting. Wie richting en ruimte geeft, mag resultaten en rekenschap vragen. Leiders bespreken daarom met de professionals de voortgang en de behaalde resultaten en samen delen ze de opgedane ervaringen met anderen. Richting, ruimte, resultaat en rekenschap vormen een viereenheid in vernieuwingsprocessen.

### **Waarderen**

Leiders in organisaties zijn zich bewust van het verleden en erkennen de bijdragen van hun voorgangers. Ze waarderen wat er is en benutten het verschil, waarmee we de zesde essentie van leiderschap te pakken hebben. Ze weten anderen te waarderen voor hun bijdragen in het bedrijf. In een veranderingsproces betrekken ze anderen om mee te doen, geven ze ruimte voor emoties en zeggen ze eerlijk wat de verandering behelst. Succesvolle leiders waarderen verschil, bouwen aan vertrouwen en benutten conflicten om betekenis te geven aan de culturele waarden in het bedrijf.

*De fusie tussen KLM en Air France is hiervan een prachtig voorbeeld. Bij de fusie van KLM en Air France zijn er opmerkelijke verschillen tussen beide bedrijven. KLM onderscheidt zich door ondernemerschap, dicht op de markt, slagvaardig, pragmatisch en kostenbewust. De topman van Air France onderkent de verschillen. Al in de eerste bijeenkomst met het management maakt hij duidelijk dat Air France van KLM wil leren, vooral op het terrein van ondernemerschap en het nemen van risico's. Dit haalt veel argwaan weg. De mensen van KLM kunnen hun identiteit en trots behouden, ondanks dat Air France veel groter is. Aan*

*de andere kant kijken de mensen van Air France meer naar de langere termijn. Hierdoor ontstaat er ruimte voor wat de KLM-ers van Air France kunnen leren. In de woorden van een KLM'er: 'Het grootste verschil is dat wij op de korte termijn kijken, denken en actie ondernemen en daarom ook snelle beslissingstrajecten hebben en daar is de organisatie ook op ingespeeld. Terwijl Air France op de korte termijn minder flexibel is, maar een veel langere termijnvisie heeft. Als je dan kijkt op hoog niveau, is dat fantastisch complementair. Als je goed kort op de bal spelen combineert met een goede langetermijnvisie, dan heb je het beste van beide werelden.'*

In de fusie van KLM en Air France worden verschillen onderkend en gewaardeerd. De bedrijven expliciteren waar ze goed in zijn en waarin ze de andere partner kunnen helpen. Daardoor ontstaat een samenwerkingscultuur waarin eigenheid en gezamenlijkheid samengaan. Niet alleen waardering voor klanten en waardering voor de kracht van de ander speelt een rol.

Het gaat dus om een 'fair process'. Een eerlijk proces kenmerkt zich door een transparant besluitvormingsproces en het betrekken van mensen bij beslissingen die hen raken. Er is begrip voor de gevoelens van anderen en ruimte om emoties te uiten. De uiteindelijk beslissing is helder wat de beslissing voor individuen betekent en wat van mensen wordt verwacht. Openheid en eerlijkheid zijn essentieel in een veranderproces, zeker als dat veranderproces de cultuur van de organisatie raakt en alles wat vanzelfsprekend lijkt op zijn kop komt te staan. Leiders creëren duidelijkheid in onduidelijke situaties. Ze zijn eerlijk over wat ze zelf ook niet weten en nodigen anderen uit om mee te denken.

### **Resultaten zichtbaar maken**

Leiders blijven optimistisch over de succeschansen, juist als er zich barrières voordoen of het net even lastig gaat. Ze benadrukken de positieve kant van de visie, laten zien van waar ze gekomen zijn, maken zichtbaar welke voortgang is geboekt en ze geven anderen het vertrouwen dat ze waardevolle bijdragen leveren aan het succes. Leiders zijn resultaatgericht en relatiegericht. Ze maken resultaten zichtbaar en laten anderen delen in hun successen.

*Hans van der Berg, directeur van verfgroothandel Olijslager wordt verkozen tot ondernemer van het jaar. 'Toen ik hoorde dat ik ondernemer van het jaar was geworden, dacht ik meteen: die prijs wil ik niet hebben. Ik ben maar een onderdeel van de organisatie; de organisatie is succesvol.' Vervolgens komt hij op het idee om voor alle medewerkers een beker te laten maken met de tekst 'één voor allen, allen voor één'. Alle medewerkers krijgen op het schilderscongres persoonlijk een beker uit handen van de directeur. Op deze manier laat hij zijn mensen meedelen in het succes en bevestigt hij de culturele waarde dat mensen met elkaar succes maken.*

*Doordat leiders aandacht geven aan successen en de manier waarop die zijn behaald, ontstaan nieuwe opvattingen in het bedrijf over wat belangrijk is. Het draagt ook bij aan verspreiding van positieve ervaringen en aan de vorming van ideeën over de wijze waarop*

*in het bedrijf gewerkt wordt. Het vertrouwen van een individu of een team in succesvolle cultuurverandering neemt toe als mensen al in een vroeg stadium van de verandering succes ervaren.*

### **Zelfbewust en sociaal bewust handelen**

Succesvolle leiders zijn omgevingsbewust, sociaal bewust en zelfbewust. Vanuit een sensitiviteit van wat zich in de in hun omgeving afspeelt, zien ze nieuwe mogelijkheden. Ze weten wat zich in de organisatie afspeelt en waar mensen zich door laten leiden. Hierdoor kunnen ze aansluiten bij de gevoelswereld en ambities van anderen en weten ze de energie van de mensen in de organisatie te richten op de toekomst. De leiders kennen ook zichzelf met hun sterke en zwakke eigenschappen. Ze weten wie ze zijn en kennen hun eigen drijfveren. Ze zijn toegankelijk en benaderbaar, organiseren eerlijke feedback en zijn niet bang om emoties bespreekbaar te maken.

*Peter Hulsebos, de directievoorzitter van Yacht, kent zichzelf. Hij zegt: 'Ik ben iemand van hard werken en je stinkende best doen. Dat verwacht ik ook van anderen. Als je dat doet, komt het wel goed en krijg je van mij ook de ruimte om mee te praten en initiatieven te nemen. Ik ben resultaatgericht, dat moet ook in deze branche.' Tegelijkertijd is hij zich bewust van de gevoelens van anderen en is hij bereid om zijn eigen gedrag ter discussie te stellen. Als iemand tijdens een managementdag op emotionele wijze naar voren brengt dat de directeur alleen aandacht heeft voor de omzet en de resultaten en weinig oog heeft voor de menselijke kant, schiet hij in de verdediging en legt hij omstandig uit waarom dit beeld niet klopt. Kort daarna corrigeert hij zichzelf en geeft aan dat hij te snel had gereageerd en dat zijn reactie niet correct was. Het gaat om een beleving van iemand en het was juist de wens van die ander en daarmee ook zijn wens dat er ruimte is voor emoties. Hij brengt naar voren dat het belangrijk is dat iedereen zich kwetsbaar kan opstellen. Door zelf zo te handelen waardeert hij de ander in het uiten van emoties en is hij een voorbeeld in het delen van emoties en zich kwetsbaar durven opstellen.*

Dit voorbeeld laat fijntjes zien hoe leiders hun fouten toegeven en zich kwetsbaar durven opstellen. Daardoor ontstaat een gevoel van onderling begrip en verbondenheid. De leider verwerft hiermee respect van zijn mensen en laat zien dat er in bedrijven nu eenmaal fouten worden gemaakt en dat het belangrijk is die fouten bespreekbaar te maken en ze niet toe te dekken vanuit angst of arrogantie. Dit voorbeeldgedrag is essentieel in het ontwikkelen van vertrouwen.

### **Weloverwogen kiezen van een veranderaanpak**

Veranderen begint met stilstaan. Dat geldt niet alleen om het achterhalen van de aanleiding voor de verandering en het begrijpen van de bestaande organisatielcultuur, het gaat ook om het doordenken van een passende veranderaanpak. Er is geen beste manier van veranderen. Iedere keer weer gaat het om het maken van bewuste keuzen voor de inrichting van een veranderproces die aansluit bij de aanleiding en de ambities van de organisatie.

*KPN heeft goed begrepen dat er geen beste manier voor veranderen is. In 2002 dreigt het faillissement voor KPN. De bestuursvoorzitter beseft dat er snel andere keuzes moeten worden gemaakt. Hij regelt een overbruggingskrediet, vertelt klip en klaar hoe het bedrijf ervoor staat en creëert een besef van urgentie. Hij geeft ook een richting aan waarin het bedrijf zich zal ontwikkelen en spreekt vertrouwen uit dat het bedrijf kan overleven. In hoog tempo doekt KPN divisies op. Voor 10.000 mensen is geen plek meer bij KPN. De mensen die over blijven zetten alles op alles om KPN levensvatbaar te maken. Iedereen begrijpt dat er iets moet gebeuren en ze zien dat de richting die de topmanager uitzet de enige mogelijkheid is om te overleven. Het effect van de reorganisatie is dat de veerkracht toeneemt. Door de noodzaak te overleven ontstaat er eensgezindheid en onderschrijven management en medewerkers de voorgeschreven strategie om scherp te letten op de kosten en focus maken op excellente dienstverlening aan klanten.*

Bij KPN heeft de bestuurder een nieuwe toekomstvisie gepresenteerd toen het bedrijf op de rand van de afgrond balanceerde. In deze visie richt KPN zich op het herwaarderen van vakmanschap en het benutten van de hoogwaardige infrastructuur om optimale service te bieden aan haar klanten. Eerst de crisis overwinnen en het bedrijf op orde brengen en dan pas een tweede stap zetten. Na het op orde brengen van bedrijfsvoering en het resultaat snakt KPN naar de echte verandering van werkwijzen en cultuur en naar vernieuwing van de relatie met externe partners. Als de boel op orde is, neemt ze de tijd om de kwaliteit van haar dienstverlening te verbeteren en investeert ze in nieuwe technologie. De veranderaanpak begint planmatig, verschuift naar participatief en kenmerkt zich daarna door een stap voor stap aanpak.

Succesvolle verandering verlangt een visie op de toekomst. En het verlangt een gezamenlijke inspanning van mensen die veranderingen kunnen realiseren. Leaders die werken aan een organisatieverandering kiezen meestal voor een stapsgewijze veranderaanpak waarbij medewerkers worden betrokken. Maar in crisissituaties weten ze te versnellen en door te pakken, om daarna weer te vertragen als het gaat om het veranderen van omgangsvormen, werkwijzen en de onderliggende waarden en normen. Ze maken tempo als de dienstverlening onder druk komt en nemen rust om ervan te leren als het juist goed gaat. Het bewust omgaan met tijd als ingrediënt van de veranderaanpak is een succesfactor voor verandering.

## 7. Vooruitblik

**We weten nu wat leiders tot leiders maakt: leiders nemen initiatief en geven betekenis aan gebeurtenissen. Ze geven richting en ruimte en hebben meer oog voor mogelijkheden, dan voor bedreigingen of problemen. Ze weten waar ze voor staan en gaan en kennen zichzelf. Ze zijn een inspiratiebron en een rolmodel voor anderen. Ze betrekken actief andere leden van de organisatie en externe belanghebbenden bij het ontwikkelen van een toekomstvisie. Ze nodigen anderen uit om met een nieuwe visie aan de slag te en te experimenteren met vernieuwing. Ze zijn resultaatgericht en hebben aandacht voor relaties en emoties.**

Leiders, tot slot, blijven optimistisch, laten voortgang zien en maken successen zichtbaar. En deze conclusie wat leiders tot leiders maakt, maakt het mogelijk om te komen tot een nieuwe definitie van leiderschap. Bij leiderschap gaat het niet om heldendaden of het gedrag van topmanagers. Het gaat ook niet om het formuleren van doelen en het beïnvloeden van anderen om die doelen te verwezenlijken. Bij leiderschap gaat het om het versterken van het vermogen van de gemeenschap om haar eigen toekomst vorm te geven en zelfstandig duurzame veranderingen te realiseren.

Laten we er hier iets langer bij stil staan. 'Het versterken van het vermogen van de gemeenschap.' Wat betekent dat? Het betekent dat er al kracht in de gemeenschap aanwezig is. Het is de kunst om die aan te boren. Het betekent ook dat je niet de held speelt, maar je dienstbaar opstelt. Het gaat letterlijk om het weggeven van leiding en om het geven van verantwoordelijkheid aan anderen. Dat is niet vrijblijvend, want als je mensen richting en ruimte geeft, dan mag je ook verwachten dat ze verantwoordelijkheid nemen om tot resultaat te komen en mag je verlangen dat ze daarover verantwoording afleggen.

Dan het woord gemeenschap. De organisatie wordt gezien als een gemeenschap. In een gemeenschap delen mensen met elkaar wat ze gemeenschappelijk hebben, hun ambities, hun dromen. Ze zetten zich gemeenschappelijk in om vernieuwingen te realiseren. Het vormgeven aan de eigen toekomst behelst dat je als leider op zoek gaat naar wat mensen beweegt en samen zoekt naar nieuwe toekomstmogelijkheden. In de volgende afleveringen krijgt u de handvatten aangereikt om per situatie de juiste leiderschapspet op te zetten en daarmee de juiste leiderschapskwaliteiten aan te wenden. Voor we deze aflevering besluiten, eerst nog even een verkorte safari door wat nog komen gaat.

### **De triple A leider**

In de volgende aflevering schetst Iteke Weeda een maatschappelijk en historisch perspectief waarin ze laat zien hoe het denken over leiderschap zich de afgelopen vijftig jaar heeft ontwikkeld. Waarna ze de wezensvraag voor leiders en managers in deze tijd stelt: wat motiveert je wezenlijk en in welke activiteiten kun je zodanig opgaan dat het je geen energie kost maar energie geeft? Het ideaalbeeld is te vatten onder de noemer 'triple A leiderschap': altruïsme, androgyn gedrag, en authenticiteit.

### **De visionaire leider**

Hans van der Loo sluit mooi aan bij het toekomstbeeld van Iteke Weeda. Hij verwoordt hoe iedereen een visionair leider kan zijn of kan worden. Visionaire leiders zijn dromers en doeners die zich niet voor één gat laten vangen. Ze hebben een eigen visie en een gewaagd doel, maken positieve verbindingen met anderen, ze weten waar ze goed in zijn en ze zijn actief en gedreven. U wordt in deze aflevering nadrukkelijk uitgenodigd om uw visionaire leiderschapskwaliteiten te ontwikkelen.

### **De horizontale netwerkleider**

Annemieke Roobeek belicht in aflevering vier eveneens het belang van netwerken wanneer ze een beeld schetst van leiderschap in een netwerklandschap. In netwerkorganisaties zijn kenniswerkers constant in beweging en actief met meerdere activiteiten en rollen. Horizontale relaties en kennisverbindingen zijn essentieel om innovatief te kunnen werken en kennis optimaal te benutten. Dit landschap stelt andere eisen aan leidinggevendenden. Horizontale netwerkleiders verrichten meerdere activiteiten en spelen meerdere rollen waarbij het vitaal houden van netwerkrelaties een van de meest essentiële taken is.

### **De interculturele leider**

In onze mondiale kenniseconomie clusteren organisaties zich steeds meer in netwerken. Niels Noorderhaven laat zien hoe bedrijven die over de grens gaan bijna altijd te maken krijgen met cultuurverschillen. Die cultuurverschillen zijn vaak ingesleten patronen die zichtbaar worden in gebruiken en gewoonten. Hoe hanteren interculturele leiders deze verschillen en hoe maken zij die verschillen productief? Sensitiviteit voor culturele verschillen is onmisbaar. Verder gaat het bij succesvolle interculturele leiders om respect voor de ander, het streven naar gelijkwaardigheid en het zoeken naar complementariteit in de samenwerking.

### **De tegendraadse leider**

Je kunt iemand benoemen tot manager, maar je kunt niet iemand tot leider benoemen. Met deze prikkelende observatie opent René ten Bos de zesde aflevering. Een manager is een functionaris die de zaken regelt. Een leider ontregelt omdat een leider de normen van de gemeenschap voortdurend doorbreekt en nieuwe normen stelt. Deze aflevering gaat over de tegendraadse leider. Ten Bos staat stil bij de vraag wanneer je regels kunt doorbreken, wat daarvan de waarde is en welke moed daarvoor nodig is. En hij stelt u de vraag hoe tegendraads u zelf durft te zijn.

### **De betekenisvolle leider**

In organisaties waar eenduidigheid ontbreekt en onzekerheid heerst over de toekomst, neemt het belang toe van betekenisvol leiderschap. Jaap Boonstra besteedt in de zevende aflevering aandacht aan betekenisvolle leiders en laat horen hoe deze leiders situaties benoemen en betekenis geven aan specifieke gebeurtenissen. Ze delen interpretaties en nodigen anderen uit om hun visie te delen. Ze vertellen inspirerende verhalen en zijn expli-

ciet in wat ze belangrijk vinden. Hierdoor werken betekenisvolle leiders aan de betekenis van de organisatie in een onzekere omgeving en geven ze richting aan veranderingen.

### **De leider als volger**

In de achtste aflevering vraagt Jaap van Muijen zich af of leiders ook volgers kunnen zijn. In de zin dat leiders hun volgers alle ruimte geven om zelf ondersteunend en volgend te zijn. Hoe ziet dat samenspel tussen leiders en volgers eruit? En wat kunnen leiders doen om een situatie te scheppen waarin de volgers optimaal tot ontwikkeling komen en eigen verantwoordelijkheid willen nemen? Spannende vragen. De leider als volger betekent in ieder geval dat de leider zijn eigen ego in toom weet te houden en bereid is om zich dienstbaar op te stellen zonder zichzelf te ontkennen.

### **De bestuurlijke leider**

Mark van Twist kiest een heel andere invalshoek. Hij beantwoordt de vraag wat bestuurlijk leiderschap inhoudt. Dit type leiderschap draait niet om een prominente rol op de voorgrond en evenmin om het voortouw nemen, daadkracht tonen, knopen doorhakken, in actie komen en ingrijpen. Bestuurlijke leiders kiezen voor een rol achter de schermen. Ze opereren vanaf de zijlijn, en ze begeven zich in uitgebreide netwerken. Ze hebben geen haast en kunnen rustig afwachten. Het gaat bij bestuurlijke leiders in essentie om betrokken bescheidenheid.

### **De beteugelde leider**

Erik van de Loo heeft het in de tiende aflevering over de beteugelde leider waarmee de psychologische en irrationele kant van leiderschapsgedrag wordt besproken. Veel leiders gedragen zich lang niet altijd rationeel. Van der Loo laat horen hoe rationele en niet-rationele processen met elkaar verweven zijn en wat deze spanning betekent voor leiderschapsgedrag. Hij presenteert een begrippenkader waarmee u toegang krijgen tot de niet-rationele dimensie van leiderschap en biedt handvatten hoe u deze dimensie bij uzelf kunt onderkennen.

### **De ondernemende leider**

Wat maakt iemand ondernemend en een leider? Rudy Kor en Britta Gielen laten zien dat je leiders niet alleen in de top van een organisatie aantreft. Leiders vind je overal, want iedereen kan initiatief nemen, betekenisvol zijn, en vernieuwing op gang brengen. Bij ondernemende leiders gaat het niet om de leiders in de top of mensen met een formele positie. Het gaat om mensen die hun nek uitsteken en de leiding nemen. En het gaat om mensen die bereid zijn om leiding weg te geven zodat anderen leiderschap kunnen tonen.

### **De androgyne leider**

Er wordt veel gesproken en geschreven over mannelijk en vrouwelijk leiderschap. Janka Stoker bespreekt hoe in crisistijd de roep om sterke leiders toeneemt, terwijl bekend is dat masculiene leiders meer risico nemen en hun eigen ego voorop stellen. Daarmee houdt de crisis in stand, wat de crisis heeft veroorzaakt. Vrouwelijke leiders zijn beter in staat



om relaties te bouwen, mensen te motiveren en risico's te hanteren. Dit roept de vraag op of leiders masculiene en feminiene kwaliteiten kunnen combineren als individu of in een team? In deze twaalfde aflevering staat de androgyn leader centraal. U kunt zelf op zoek gaan naar uw mannelijke en vrouwelijke kwaliteiten.

### **De resultaatgerichte leider**

André de Waal onderzoekt welke rol leiderschap speelt in organisaties die voortdurend excellente prestaties leveren. Dergelijke organisaties scoren hoog op de kwaliteit van producten en hun dienstverlening. En ze scoren hoog op klanttevredenheid, klantloyaliteit en de loyaliteit van medewerkers. Resultaatgerichte leiders in hoog presterende organisaties zijn besluitvaardig, actiegericht, prestatiegericht en zelfverzekerd. En ze zijn gericht op klantrelaties, hebben oog voor voortdurende kwaliteitsverbetering en ze weten anderen te inspireren om samen uitstekende prestaties te behalen.

### **De publieke leider**

Paul 't Hart bespreekt in de voorlaatste aflevering aspecten van publiek leiderschap. Hij behandelt het samenspel tussen politiek en ambtelijk leiderschap en gaat in op de samenhang tussen bouwend, hervormend en conserverend leiderschap. Ook komt aan bod hoe leiders het beste kunnen omgaan met crisissituaties. Hij brengt naar voren dat het er in crisissituaties vooral om gaat om rust te bewaren en te vertragen. Een ander boeiend thema is hoe leiderschapswisselingen invloed hebben op de status van leiderschap.

### **Volgers van de leider**

Tot nu toe gaan de afleveringen over mensen die een leiderschapsrol vervullen of de leiding nemen. Maar hoe zit het eigenlijk met de volgers van de leider? In deze laatste aflevering gaat Deanne den Hartog in op het samenspel tussen leiders en volgers. Leiders en volgers zijn verweven met elkaar. Effectieve leiders hebben een fijne neus voor de motieven van hun volgers. En die volgers hebben een fijne neus wat de leider voor ogen heeft. Een goede leider weet een zodanige band te creëren dat de volgers zich ook de omgekeerde vraag gaan stellen: 'Wat kunnen wij doen voor onze leider?'

## Verder Lezen

- Boonstra, J.J. (2011) *Leiders in Cultuurverandering. Hoe Nederlandse organisaties hun cultuur veranderen en strategische vernieuwingen realiseren. 2e druk.* Assen: Van Gorcum.
- Boonstra, J.J., van Muijen J.J. & Tours H. (2011) *Leiderschap in organisaties. Crisis in leiderschap - Op zoek naar nieuwe wegen.* Deventer: Kluwer.
- Daft, R.L. (2011) *The leadership experience.* 5th Ed. Mason, USA: South Western.
- Drucker, P.F. (2004) What makes an effective executive. *Harvard Business Review*, June 2004. Goffee, R & G. Jones (2005) Managing Authenticity. The paradox of great leadership. *Harvard Business Review*, December 2005.
- Goleman, D. (2004) What makes a leader. *Harvard Business Review*, January 2004.
- Heifetz, R. Leadership in a (permanent) crisis. *Harvard Business Review*, July-August 2009.
- Mintzberg, H. The five minds of a manager. *Harvard Business Review*, November 2003.
- Quinn, R.E. (1996) *Deep Change. Discovering the leader within.* San Francisco: Jossey-Bass.
- Yukl, G. (2009) *Leadership in Organizations.* 7th Ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

## Colofon

*De Leiderschapsbox* is een uitgave van Managementboek.

### **Voor inlichtingen**

Telefoon 010-4731397

info@managementboek.nl

**Vormgeving** Het Noorden Communiqueert

**Samenstelling en redactie** Jaap Boonstra en Pierre Pieterse

© Managementboek 2011

Alle rechten voorbehouden. Reproductie, kopiëring, verhuur, uitleen, publiekmaking en uitzending is niet toegestaan zonder schriftelijke toestemming van de uitgever.

EAN 9789089590756