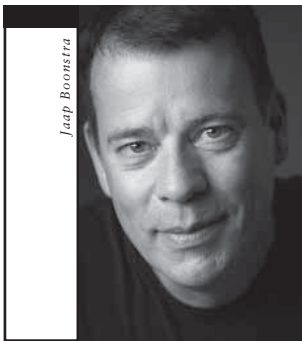


# Leiderschap in crisis – Op zoek naar nieuwe wegen

---

De huidige financiële en economische onzekerheid en de toenemende maatschappelijke instabiliteit stellen nieuwe eisen aan leiders. In deze bijdrage staat de vraag centraal hoe leiders met deze nieuwe realiteit kunnen omgaan. Een model voor adaptief leiderschap biedt handvatten voor leiders om deze nieuwe realiteit te hanteren. Dit model wordt gebruikt om na te gaan welke invalshoeken op het M&O-congres en in de congresbundel *Leiderschap in organisaties* worden onderschreven, welke aspecten worden veronachtzaamd en welke nieuwe aanknopingspunten worden aangeboden. Deze bijdrage besluit met een terugblik op leiderschap en welke nieuwe wegen openliggen om als leider een weg te zoeken in onzekerheid.



Prof. dr. J. Boonstra is hoogleraar Organisatieverandering aan de Universiteit van Amsterdam en professor Organization Dynamics bij Esade Business School in Barcelona.

## Inleiding

De huidige financiële en economische crisis laat diepe sporen na. Het gaat niet om een golfbeweging van economische neergang waar we ons doorheen moeten slaan, zoals bij eerdere economische crises. Er is meer aan de hand. Deze crisis gaat samen met een verlies aan vertrouwen in onze financiële systemen en instituties. De financiële basis van Amerikaanse en westerse banken en pensioenfondsen is wankel. De Verenigde Staten en de landen in de Europese Unie hebben enorme staatsschulden die een zware tol vragen van belastingbetalers en daarmee van het besteedbaar inkomen. Het vertrouwen in overheden en overheidsfinanciën neemt af. Politici maken zich druk over de vraag hoe het vertrouwen in de overheid hersteld kan worden. Het vertrouwen in gezagsdragers en gezagsbewaarders staat onder druk en het vertrouwen van mensen onderling wordt op de proef gesteld (Smid en Boonstra, 2010). Er is politieke instabiliteit in Arabische en Afrikaanse landen. Opkomende economieën in Azië en Zuid-Amerika dragen bij aan verdere onzekerheid en instabiliteit. De wereldwijde competitie tussen landen neemt toe en gaat samen met een toenemende vraag naar grondstoffen en energie. De vraag naar grondstoffen leidt tot spanningen op de grondstoffenmarkt en een strijd om energiebronnen.

Deze crisis in de economie, het politieke gezag en de mondiale verhoudingen is al geruime tijd gaande en zal voorlopig aanhouden. Er lijkt sprake van een permanente crisis met serieuze en ongekende spanningen en uitdagingen.

Hoe kunnen leiders deze nieuwe realiteit hanteren?

Deze bijdrage is als volgt opgebouwd. Eerst wordt beschreven waarom traditionele vormen van leiderschap niet voldoen in crisistijd. Hierna wordt een model geschetst voor adaptief leiderschap dat aansluit bij situaties van instabiliteit en onzekerheid. Dit beschrijvend model is leidend geweest bij de analyse van de bijdragen op het recente M&O-congres en de daar verschenen congresbundel. Vervolgens worden enkele modelbegrippen geïntroduceerd die geschikt zijn om de aangetroffen variëteit in de bijdragen te ordenen. Daarna wordt achtereenvolgens ingegaan op conceptualisering van leiderschap, verandermethoden, de context van de veranderingen en leiderschapspraktijken. Deze bijdrage besluit met een terugblik op het gepresenteerde leiderschapsmodel en conclusies over de wegen die openliggen om als leider een weg te zoeken in onzekerheid.

## 1. Crisis in leiderschap

Leiderschap in crisissituaties kent meestal twee fasen. De eerste fase is om rust en orde te brengen in de chaos door de situatie te stabiliseren en tijd te winnen om de eigen financiële positie en marktpositie veilig te stellen (Yukl, 2009). In de tweede fase gaat het om het aanpakken van de onderliggende oorzaken van de crisis en om het accepteren en hanteren van de nieuwe realiteit (Watkins, 2009). Deze tweede fase vraagt enorm veel van leiders in organisaties, vooral in westerse landen. Veel medewerkers in organisaties zijn onzeker over wat er gaande is en hebben angst voor de toekomst. Ze hebben collega's zien vertrekken en weten niet of hen hetzelfde zal overkomen. In een aantal gevallen hebben ze als manager zelf mensen ontslagen en zijn ze nu ongewis over hun eigen rol en positie. Toekomstbeelden van talentvolle medewerkers zijn versplinterd en het is de vraag of er ooit weer zoveel voorspoed zal zijn als in voorgaande perioden. Verwachtingen moeten worden bijgesteld. Er wordt een beroep gedaan op leiders om zekerheid en bescherming te bieden in deze onzekere tijden. Het is een ongemakkelijke boodschap om als leider te vertellen dat het nooit meer zal worden zoals het is geweest. Mensen zoeken naar zekerheid en richting, terwijl die zekerheid nauwelijks te geven is.

De crisis en de externe onzekerheden leiden tot een roep van volgers naar zekerheid en ze verwachten van leiders dat ze die zekerheid kunnen bieden. Juist in crisissituaties zoeken mensen naar krachtige leiders die hen uit de misère kunnen leiden. Deze roep om zekerheid en autoriteit kan leiders verleiden om kortetermijnoplossingen te zoeken voor de huidige problemen. Krachtadig handelen en kortetermijnoplossingen zijn zinvol in de eerste fase van crisisbeheersing om een chaotische situatie te stabiliseren. Deze vorm van leiderschap past minder goed in de tweede fase waarin het er juist om gaat

de nieuwe realiteit te erkennen, te accepteren en te hanteren. Het bieden van bescherming tegen externe dreiging is dan onproductief omdat de aanpassing aan de nieuwe situatie lastig wordt. Het gaat om een nieuwe situatie waarin oude methoden en klassieke vormen van leiderschap niet langer werken. In deze onzekere tijd gaat het niet langer om het formuleren van een duidelijke richting, het opstellen van actieplannen, het nemen van krachtdadige beslissingen, het benutten van bestaande kennis, eenduidige communicatie en productief vergaderen (Drucker, 2004). Bij leiderschap in crisistijd is het de kunst om het bestaande te waarderen en te verbeteren en geleidelijk een nieuwe toekomst te bouwen door te improviseren en te experimenteren (Heifetz et al., 2009). Gangbare vaardigheden voldoen niet langer, ook al waren ze eerder behulpzaam om succes te boeken. Het gaat om een dubbele opgave: het gaat om het boeken van resultaat door excellente operaties én om het kwalificeren voor de toekomst en het ontwikkelen van nieuwe praktijken.

## 2. Leiderschapspraktijken in crisis

Volgens Heifetz en zijn collega's verlangt de huidige crisis adaptief leiderschap (Heifetz et al., 2009). Adaptief leiderschap erkent de noodzaak van kortetermijnrepen om te overleven en heeft oog voor de onderliggende dynamiek van de huidige crisis om van daaruit op zoek te gaan naar nieuwe wegen. Het gaat om het zoeken naar nieuwe mogelijkheden en kansen in de markt, om het aanpassen van bedrijfsmodellen, het herinrichten van organisaties en het herdefiniëren van het werk en de bijdragen van mensen in de organisatie. Van bedrijven en overheden wordt verlangd dat ze zichzelf opnieuw uitvinden en zich kwalificeren voor de toekomst, zonder het verleden te diskwalificeren. Het gaat om het balanceren tussen de identiteit en betekenis van de bestaande organisatie en de noodzaak om te innoveren (Boonstra, 2010). Sommige activiteiten worden afgebouwd, sommige taken verdwijnen en veel van de bestaande werkwijzen zullen veranderen. De zijnswaarde van een bedrijf verandert en daarmee komt de vraag naar boven wat de bedrijfsidentiteit is, waar het bedrijf voor staat en gaat, wat de benodigde competenties zijn, wat de unieke kracht is die je als bedrijf kunt benutten en voor welke markt en maatschappelijke positie wordt gekozen.

Tabel 1 geeft een overzicht van leiderschapspraktijken in situaties van onzekerheid. De tabel is ontleend aan de inzichten van Heifetz en een onderzoek naar diepgaande verandering in Nederlandse organisaties (Boonstra, 2010).

Tabel 1. Leiderschapspraktijken in situaties van onzekerheid

Leiderschapspraktijk	Positief effect	Spanningsveld
Waarderen van aanwezige kracht en succesvolle praktijken	Uitspreken van vertrouwen in eigen kracht en de toekomst en bieden van zekerheid in onzekere tijden	Erkenning van bestaande praktijken geeft bevestiging en maakt het lastiger om ze te veranderen
Expliciteren van de identiteit en de activiteiten die vervallen	Biedt een vertrouwd ankerpunt gecombineerd met helderheid over activiteiten die worden afgebouwd	Het expliciteren van onderdelen die niet langer voldoen, draagt bij aan onzekerheid en spanningen
Verkennen en expliciteren wat er gaande is	Geeft betekenis aan onzekerheid, biedt vertrouwen en maakt nieuwe kansen zichtbaar	Draagt bij aan verwarring en onzekerheid en daarmee tot afhankelijkheid van de leider
Zeggen waar het op staat door feiten te presenteren	Feiten dragen bij aan betekenis en begrip en depersonaliseren problemen en conflicten	De feiten kunnen bijdragen aan angst voor de toekomst en ontkenning van de situatie
Urgentie voor verandering creëren door problemen scherp te benoemen	Maakt zichtbaar dat het niet langer kan zoals het nu gaat en vergroot de veranderbereidheid	Te veel urgentie en chaos kunnen leiden tot verwarring en verlamming om in actie te komen
Collectieve en uitdagende ambitie formuleren	Loyaliteit aan de organisatie door verminderen van onzekerheid door vertrouwen in de toekomst	Afwachtende houding en gebrek aan eigen initiatief om te bewegen of te vernieuwen
Experimenteren met nieuwe praktijken	Biedt ruimte om met weinig risico vernieuwingen te introduceren en daarvan te leren	Tolerantie noodzakelijk dat experimenten mogen falen in een tijd dat falen kostbaar is
Begrip voor angsten en onzekerheden	Bieden van comfort, erkenning en zekere mate van troost en daardoor creëren van een zekere rust	Afhankelijkheid van de leider die voor anderen zorgt zonder dat mensen zelf verantwoordelijkheid nemen
Conflicten bespreekbaar maken en depersonaliseren	Conflicten zijn onvermijdelijk als het spannend wordt, daarom zaak om ze feitelijk te maken en te delen	Conflicten kunnen leiden tot politiek gedrag, zelfbescherming en destructieve dynamiek
Stimuleren van moedige gesprekken over onbespreekbare thema's	Ongemakkelijke onderwerpen en spanningen kunnen leiden tot nieuwe inzichten	Druk vanuit de organisatieleden om lastige thema's te vermijden en onbespreekbaar te laten
Zoeken naar afwijkende geluiden en vernieuwende praktijken	Nieuwe geluiden en praktijken kunnen bijdragen aan doorbrekende vernieuwingen	De bestaande status-quo wordt aangetast en dit roept defensieve reacties op
Ruimte bieden aan grote hoeveelheid experimenten	Veel kansen op nieuwe diensten, producten, werkpraktijken die aansluiten bij de marktvrage	De kunst van het loslaten door ruimte te bieden zonder duidelijke kortetermijnresultaten
Stimuleren van leiderschap en initiatief laag in de organisatie	Gebruikmaken van collectieve intelligentie en betekenisgeving dicht op actuele gebeurtenissen	Kan leiden tot fragmentatie in activiteiten en een onduidelijke bedrijfsidentiteit naar buiten
Brede monitoring wat er gaande is in de organisatie en daarbuiten	Brede erkenning van nieuwe experimenten en genuanceerd beeld van nieuwe realiteit	Tijdrovend en het doorbreken van bestaande hiërarchie kan leiden tot spanningen in die hiërarchie
Richting geven van bovenaf en ruimte bieden van onderaf	Toekomstverbeelding van bovenaf biedt ruimte voor nieuwe praktijken van onderaf	Loslaten van controle en kunnen omgaan met variëteit in de zekerheid dat één verhaal mogelijk is
Zowel optimistisch als realistisch over heden en toekomst	Gezonde spanning waarin ontkenning van heden en cynisme over toekomst worden voorkomen	Vergt veel van de leider als persoon om iedere keer een goede balans te vinden in specifieke situaties
Inbouwen van rustmomenten voor reflectie	Overdenken van gebeurtenissen en reflecteren op eigen emoties om die te delen en in balans te blijven	Kunnen weerstaan van interne en externe druk om in actie te komen en kortetermijnsucces te boeken
Zichtbaar maken van eigen emoties en gevoelens	Maakt je menselijk en het toont anderen hoe je onzekerheden bespreekbaar kunt maken en kunt hanteren	Als je als leider te emotioneel wordt, keren mensen zich van je af omdat ze een krachtige leider zoeken

Gebaseerd op Heifetz, Grashaw en Linskey (2009) en Boonstra (2010).

### 3. Naar een onderzoeksmodel

De leiderschapspraktijken die hiervoor zijn weergegeven, vormen een basis voor een conceptueel onderzoeksmodel (tabel 1). Dit onderzoeksmodel wordt gebruikt om na te gaan of er een empirische basis is voor de beschreven leiderschapspraktijken. Volgens Geurts is een model een al dan niet bewust gecreëerd systeem dat gebruikt wordt om inzichten over een ander systeem te vergaaren (Geurts et al., 2006). In het onderzoeksmodel werken we met vier begrippen:

- conceptualisering;
- methode;
- context;
- praktijken.

#### Conceptualisering

Conceptualisering is het plaatsnemen van verschijnselen in een ordenend en verklarend begrippenkader. Het zijn onze mentale middelen om aan verschijnselen betekenis te geven (Geurts et al., 2006). In deze bijdrage conceptualiseren we leiderschap aan de hand van verschillende definities over leiderschap en daaraan gekoppelde theoretische opvattingen. Deze verschillende definities en theorieën over leiderschap worden geconfronteerd met de leiderschapspraktijken die zijn gepresenteerd op het jaarcongres van M&O over leiderschap en in het congresboek *Leiderschap in organisaties* met achttien bijdragen over leiderschap van diverse auteurs.

#### Methode

Een methode verwijst naar de wijze waarop men te werk gaat om een doel te bereiken. Methoden helpen mee om structuur en volgorde aan te brengen. Het gaat om een ordening van procedures, werkwijzen en hulpmiddelen (Geurts et al., 2006). In dit kader kijken we specifiek naar methoden voor verandering en gaan we na welke verandermethoden leiders hanteren in veranderprocessen. Daarbij kijken we naar de opvattingen over verandermethoden die zijn gepresenteerd op het recente M&O-congres. Deze verandermethoden spiegelen we aan de wenselijke methoden die afgeleid kunnen worden uit het beschrijvend model van handelingspraktijken zoals hiervoor is beschreven.

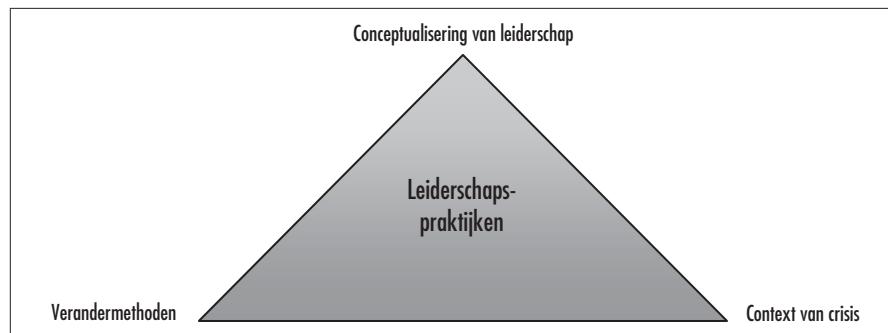
#### Context

Methoden kunnen niet los worden gezien van de context waarin ze gebruikt worden. De generieke context van deze bijdrage betreft een situatie waarin onzekerheid en instabiliteit overheersen en waarin leiderschap in crisis is. Aan de hand van de publicaties in de bovengenoemde congresbundel wordt nagegaan of deze context van onzekerheid van invloed is op leiderschapsgedrag.

### Praktijken

Praktijken zijn in deze bijdrage een verzameling activiteiten en omvatten alle bedoelde en onbedoelde handelingen, ontmoetingen en gebeurtenissen die samenhangen met leiderschapsgedrag in situaties van onzekerheid. De leiderschapspraktijken in het beschrijvende model vormen hiervoor de basis. Nagegaan wordt welke praktijken van leiders zichtbaar zijn in de bijdragen in *Leiderschap in organisaties*. In figuur 1 is het conceptuele model voor leiderschap weergegeven zoals het in deze bijdrage wordt gebruikt.

Figuur 1.  
Leiderschapspraktijken  
in context van crisis



Na deze korte beschrijving van het onderzoeksmodel richten we ons nu op de vier genoemde begrippen. We gaan in op de conceptualisering van leiderschap, de gekozen verandermethoden, de context van verandering en de praktijken van leiderschap in crisis.

## 4. Conceptualisering van leiderschap

In het artikel 'Leiderschap: een theoretisch overzicht' (Van Muijen en Schaveling) in dit themanummer zijn enkele definities van leiderschap opgenomen. We vatten de definities hier in vijf concepten samen (zie ook tabel 2).

Een *klassieke* definitie van leiderschap is het beïnvloeden van anderen om hen iets te laten doen wat ze uit zichzelf niet zouden doen (Kipnis, 1976). In een andere definitie van leiderschap gaat het om de mogelijkheid om sancties te gebruiken om daarmee de uitkomst van een interactieproces te beïnvloeden (Pfeffer, 1992). In deze opvattingen liggen macht en leiderschap 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.

In de *formele* definitie van leiderschap gaat het om personen die als manager of leider zijn aangesteld, en daar rechten en plichten aan ontleen (Weber, 1947; House et al., 1971). 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. Formele leiders houden een organisatie op koers en zijn door externe belanghebbenden aanspreekbaar op het resultaat van de onderneming.

Dan is er 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 (Burns, 1978). 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 voortgezet zolang beide partijen daar voordeel bij hebben.

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 (Rauch en Behling, 1984). Het gaat hier om de relatie van de leider met een groep volgers en de manier waarop een leider alle neuzen dezelfde kant op krijgt. Er wordt ook wel gesproken over *charismatisch leiderschap* (Klein en House, 1995). Effectieve leiders formuleren dan duidelijke en aansprekende doelen en ze motiveren hun volgers om gezamenlijk aan dat doel te werken.

Bij de *transformationele* definitie van leiderschap gaat het erom dat de leider anderen weet te motiveren om betekenisvolle resultaten te behalen (Bass, 1985, 1995). Dat kan bijvoorbeeld door een aansprekende visie te formuleren, door aan te sluiten bij de behoeften van volgers, betekenis te geven aan situaties en door het beschikbaar stellen van hulpmiddelen waarmee mensen hun doelen kunnen realiseren (House, 1999). Er wordt in dit geval ook wel gesproken

Tabel 2. Vormen van leiderschap

Klassiek	Formeel	Transactioneel	Doelgericht	Transformationeel
Stelt doelen	Formuleert doelen	Stuurt en regelt	Geeft richting	Geeft leiding
Intimideert	Belegt bevoegdheden	Administreert	Ontwikkelt	Innoveert
Behoudt macht	Behoudt posities	Behoudt kracht	Continueert	Creëert visie
Machtsgericht	Hiërarchiegericht	Systeemgericht	Mensgericht	Toekomstgericht
Controleert	Stuurt en controleert	Monitort	Consulteert	Inspireert
Positiegericht	Resultaatgericht	Conflictgeoriënteerd	Doelgericht	Toekomstgericht
Wie en wanneer	Wie, wat en hoe	Hoe en wanneer	Wat en waarom	Wie, wat en waartoe
Gebruikt macht	Boekt resultaten	Onderhandelt en ruilt	Doet dingen goed	Doet goede dingen

over inspirerend leiderschap (Yukl, 2009). Leiderschap is hier de kunst van betekenis geven, een toekomst verbeelden en ruimte bieden om te experimenteren en daarvan te leren.

In de voorgaande definities van leiderschap vindt een verschuiving plaats van een nadruk op planning en controle naar aandacht voor visie, inspiratie en interactie. Als we de definities van leiderschap confronteren met het beschrijvend model voor handelingspraktijken voor leiders in crisis, dan kunnen we concluderen dat het leiderschapsgedrag in de tweede fase van crisissituaties het meest aansluit bij transformationeel leiderschap en dat daarna de doelgerichte definitie het beste past bij de beschreven leiderschapspraktijken. Nu we een kader hebben om naar leiderschap te kijken, kunnen we ook kijken naar de conceptualisering van leiderschap die impliciet of expliciet wordt gebruikt. Ruwweg is te stellen dat de meeste bijdragen in het congresboek ingaan op doelgericht leiderschap gevolgd door transformationeel leiderschap. De formele leiderschapsdefinitie wordt niet gebruikt. De klassieke leiderschapsopvatting wordt in de bijdragen meestal gecontrasteerd met de transformationele leiderschapsopvatting en gebruikt om de verschuiving of het verlangen naar een nieuw leiderschapsparadigma te verhelderen. In dit themanummer contrasteren Stoker et al. bijvoorbeeld masculien en feminien leiderschap. En beschrijven Rijsenbilt et al. de negatieve effecten van een narcistische en op macht gerichte leiderschapsstijl. Opmerkelijk is dat de meeste bijdragen een positieve connotatie kennen bij transformationeel leiderschap. De Waal toont in dit themanummer aan dat deze toon een ideologische basis kent en vooral retorisch is. Ook De Man plaatst in dit nummer van *M&O* een kritische noot als hij transformationeel leiderschap typeert als postheroïsch leiderschap.

## 5. Theoretische inbedding van leiderschap

Een andere manier om naar de conceptualisering van leiderschap te kijken, is om na te gaan welke inbedding de bijdragen op het congres kennen in theorieën over leiderschap. Daft (2011) maakt een onderscheid in zes theoretische stromingen. De eerste stroming gaat over leiders als daadkrachtige en dynamische personen die bedrijven redden, overwinningen behalen en de loop van de geschiedenis veranderen. Deze theorie beschrijft leiders als held met bijzondere vermogens. De stroming is nog steeds actueel (De Flander, 2011). De tweede stroming gaat om empirisch onderzoek naar specifieke karaktertrekken en eigenschappen die iemand tot leider maken en hoe deze eigenschappen bijdragen aan succesvol leiderschap (Stogdill, 1974). Omdat deze eerste twee stromingen uiteindelijk weinig opleverden, werd daarna het zoeklicht gericht op het gedrag dat succesvolle leiders vertoonden met het doel om effectief leiderschapsgedrag te beschrijven. In deze derde stroming werd al snel duidelijk dat de effectiviteit van leiderschapsgedrag afhankelijk is van de context waarin dit gedrag plaatsvindt. Daarmee ontstond een vierde theoretische invalshoek, waarin de effectiviteit van het gedrag van leiders werd gerelateerd aan de



context waarin dit gedrag werd uitgeoefend. Er werd gekeken naar contingenties, zoals kenmerken van ondergeschikten en hun taakvolwassenheid en naar kenmerken van de werksituatie en de complexiteit van de taak die moest worden vervuld (Vroom, 2000). De vijfde stroming gaat uit van de beïnvloedingsprocessen tussen leiders en ondergeschikten. De vraag is nu hoe een leider de ondergeschikten meekrijgt en motiveert (Yukl, 2004). De zesde stroming die Daft onderscheidt, zijn relationele theorieën waarin wordt gekeken naar de wederzijdse beïnvloeding van leiders en volgers in een proces van betekenisgeving (Shaw, 2002). Leiderschap wordt nu gezien als een wederzijds proces waarin de betrokkenen in samenspel betekenissen construeren en gezamenlijk een toekomst realiseren (Bartunek et al., 1999).

Als we de bijdragen op het M&O-congres en in het congresboek in ogen-schouw nemen, zien we dat de meeste auteurs leiderschap beschouwen als een interactieproces waarbij de leider invloed uitoefent om een gezamenlijk doel te realiseren of waarin mensen in een organisatie samen betekenis geven aan gebeurtenissen en duurzame veranderingen realiseren. Er wordt ook wel aandacht besteed aan de leider als een daadkrachtige en narcistische persoon, maar deze bijdragen zijn kritisch van toon. De context van instabiliteit en onzekerheid waarin leiderschap zich nu bevindt, krijgt nauwelijks aandacht. In die zin lijken de beschreven leiders zich contextloos te gedragen.

## 6. Verandermethoden

Leiderschap in crisis richt zich op het zoeken naar een balans tussen behoud van de bedrijfsidentiteit en het realiseren van vernieuwing. Er zijn meerdere methoden mogelijk die leiders kunnen kiezen om een verandering te bewerkstelligen. Na het presenteren van deze methoden komt de vraag aan de orde welke methode het beste aansluit bij de beschreven praktijken voor leiderschap in crisis en in hoeverre die methoden herkenbaar zijn in de bijdragen in de congresbundel van het M&O-congres. We onderscheiden hier vijf methoden voor organisatieverandering.

Bij de *machtsmethode* wordt vanuit bedreigingen uit de omgeving een geplande verandering ingezet. Er wordt urgentie gecreëerd om mensen in beweging te krijgen. Doelen worden vastgesteld door het topmanagement en de implementatie wordt opgedragen aan het middenkader (Boonstra, 1998). Controllers worden ingezet om analyses uit te voeren en maatregelen te formuleren om de organisatie weer gezond te krijgen. Vaak is er sprake van reorganisatie met ontslagen om kosten te verlagen en de liquiditeitspositie te verbeteren. Bij de *planmatige verandermethode* is de kern van de aanpak dat managers proberen ontwikkelingen in de omgeving te voorzien en hierop in te spelen. Na analyse van de omgeving wordt een bedrijfsstrategie ontwikkeld, worden doelstellingen geformuleerd en veranderingen geïmplementeerd (Boonstra, 2001; De Caluwé en Vermaak, 2006). Experts en externe adviseurs krijgen een belangrijke rol in de probleemanalyse en het formuleren van de gewenste situatie. Medewerkers worden overtuigd van de noodzaak van de verandering

en de focus ligt op kostenbesparingen door verhoging van efficiëntie en stroomlijnen van bedrijfsprocessen.

De *onderhandelingsmethode* is gebaseerd op een sterke machtspositie van betrokken partijen. Onderhandeling is nodig om extra middelen te verwerven bij financiers en om kosten te kunnen besparen op personeel. Bij de onderhandelingsmethode is de gedachte dat mensen worden gemotiveerd door eigenbelang en dat veranderingen tot stand komen door het creëren van urgentie, het zichtbaar maken van eigen voordeel en het uitruilen van belangen (Boonstra, 1998; Mastenbroek, 2003).

In de *stap-voor-stapmethode* is het idee dat mensen genoeg mogelijkheden in zich hebben om te veranderen, mits er een goede regisseur is die het beste uit hen haalt (Boonstra, 2001; De Caluwé en Vermaak, 2006). Door het creëren van een veilige context en het aanbieden van heldere structuren wordt onzekerheid gereduceerd en een bedding gevormd voor verandering. Veranderingen worden geleidelijk gerealiseerd en organisatieleden worden betrokken in de verandering.

In de *interactieve methode* komt innovatie op gang door experimenten en het uitwisselen van perspectieven op organiseren, veranderen en innoveren. Het gaat om het meervoudig kijken naar vraagstukken, het blootleggen van interpretaties, en het stimuleren van interacties om meerdere oplossingsmogelijkheden te produceren (Boonstra, 2001; Bartunek et al., 1999). Er wordt door betrokkenen een aansprekend toekomstbeeld ontwikkeld waar mensen zich voor willen inzetten. Mensen worden uitgenodigd om te experimenteren en daarvan te leren.

In tabel 3 zijn de verschillende verandermethoden schematisch weergegeven.

Tabel 3. Verandermethoden voor organisatieverandering

Machtsmethode	Planmatige methode	Onderhandelingsmethode	Stap-voor-stapmethode	Interactieve methode
Sturing door top	Initiatief bij top	Meer partijen	Participatief	Interactief
Doelgericht	Doelgericht	Resultaatgericht	Probleemgericht	Toekomstgericht
Legitieme macht	Expertmacht	Positiemacht	Verleidingsmacht	Verbeeldingskracht
Inbreng controllers	Inbreng adviseurs	Inbreng partijen	Inbreng medewerkers	Samen optrekken
Macht-dwang	Rationeel-empirisch	Onderhandeling	Normatief-reëducatief	Dialogoog en conflict
Geen participatie	Weinig participatie	Politiek proces	Veel participatie	Veel interactie

In theorie worden de eerste drie verandermethoden vaak gebruikt in de eerste fase van een crisissituatie om orde op zaken te stellen. Over het algemeen resulteren deze methoden in een nieuwe stabiliteit en een beperkte capaciteit tot veranderen in de organisatie (Beer en Nohria, 2000). Veelal is er sprake van een toename van politiek gedrag in de organisatie en een sceptische en afwachtende houding bij het personeel. De stap-voor-stapmethode en de interactieve methode sluiten aan bij de tweede fase van verandering in crisissituaties. Deze methoden leiden in de meeste gevallen tot meetbaar positieve effecten voor klanten,

snellere ontwikkeling van nieuwe producten, betere bedrijfskundige en personele kengetallen en een hogere betrokkenheid van medewerkers met de verandering. De mensen in de organisatie leren vernieuwingen op eigen kracht vorm te geven.

Kijken we naar de verandermethoden gepresenteerd op het M&O-congres en beschreven in het congresboek, dan zien we dat de onderhandelingsstrategie wordt gebruikt om de macht van masculiene en narcistische leiders in te dammen of om een nieuwe werkelijkheid te creëren voor hybride organisaties. De stap-voor-stapmethode en de interactieve methode zijn ongeveer even populair. Bij de stap-voor-stapmethode is er bij de auteurs in het congresboek een groot vertrouwen in de ontwikkeling van mensen door ontwikkelingsgesprekken, educatieve programma's, leerprocessen, leiderschapstrajecten, managementontwikkeling, coaching, workshops voor samenwerking en vergroting van zelfbewustzijn. Roldoorbrekend zijn deze activiteiten niet en ze sluiten ook niet aan bij de crisis die zich momenteel in leiderschap voltrekt.

## 7. Context en leiderschapspraktijken

Het centrale onderwerp van dit themanummer is het vertrekpunt van deze bijdrage: leiderschap in crisis. In de inleiding en de daaropvolgende paragraaf is deze crisis beschreven. De vraag is nu in welke mate in de bijdragen aan het M&O-congres aandacht is besteed aan de nieuwe realiteit waarin leiderschap zich bevindt. Is er een adaptief vermogen bij de onderzoekers en praktijkbeoefenaars die zich bezighouden met leiderschap, of is dit adaptief vermogen grotendeels afwezig en leven onderzoekers, adviseurs en auteurs nog grotendeels in een wereld die uitgaat van zekerheid en voorspelbaarheid?

Op het recente congres is er nauwelijks aandacht gegeven aan de huidige context van onzekerheid en instabiliteit. De leiders lijken zich contextloos te gedragen. De meeste auteurs in het congresboek beschouwen de omgeving van bedrijven als beweeglijk en veranderlijk en beschrijven het streven van leiders binnen organisaties om zich hieraan geleidelijk aan te passen. Ze beschrijven nauwelijks turbulentie of instabiliteit en proclameren geen crisis of urgentie. De verandermethoden komen opmerkelijk goed overeen met de ervaren context voor de verandering. Bedrijven kiezen voor een stap-voor-stapmethode voor verandering en geleidelijke aanpassing. In een enkel geval is een interactieve aanpak beschreven. Dit is vooral het geval als mensen in de bedrijven hun omgeving als meervoudig, dubbelzinnig, instabiel en onzeker ervaren. Deze context lijkt samen te gaan met een verandermethode waarin mensen samen betekenis geven aan gebeurtenissen, samen op zoek gaan naar een nieuwe zijnswaarde en gezamenlijk veranderingen realiseren.

In deze paragraaf staat ook de vraag centraal of de beschreven praktijken voor leiderschap in crisis zichtbaar zijn in de bijdragen in de congresbundel. De praktijken voor leiderschap in crisis zijn beschreven in paragraaf 2 van dit artikel. Als we de handelingspraktijken analyseren in de bijdragen in de congresbundel, dan valt direct op dat de praktijken voor leiderschap in crisis alleen

beschreven worden in situaties waarin mensen hun context ervaren als meervoudig, dubbelzinnig, instabiel en onzeker. De beschreven handelingspraktijken komen overeen met de keuze voor een interactieve verandermethode dan wel voor een onderhandelingsmethode. In die zin kunnen we vaststellen dat ook hier een hoge mate van congruentie bestaat tussen de definitie van de situatie, de leiderschapsconstructies, de gekozen verandermethode en de handelingspraktijken voor leiders in crisis. In tabel 4 zijn de leiderschapspraktijken opgenomen met daarnaast het aantal keer dat ze zijn beschreven in de congresbundel.

Tabel 4.  
Leiderschapspraktijken  
beschreven in de  
congresbundel

Leiderschapspraktijk	Aantal keer beschreven
Waarderen van aanwezige kracht	3
Expliciteren van de identiteit	1
Expliciteren wat er gaande is	1
Feiten presenteren	1
Urgentie voor verandering creëren	1
Collectieve ambitie formuleren	6
Experimenteren met nieuwe praktijken	1
Begrip voor angsten en onzekerheden	3
Conflicten bespreekbaar maken	5
Stimuleren van moedige gesprekken	4
Zoeken naar vernieuwende praktijken	1
Ruimte bieden aan experimenten	1
Stimuleren van initiatief laag in de organisatie	5
Brede monitoring van wat er gaande is	1
Richting geven en ruimte bieden	3
Zowel optimistisch als realistisch	1
Inbouwen van rust en reflectie	5
Zichtbaar maken van eigen gevoelens	5

Het formuleren van een collectieve ambitie, het bespreekbaar maken van conflicten, het stimuleren van initiatief voor vernieuwende initiatieven, het inbouwen van rust voor reflectie en het zichtbaar maken van eigen gevoelens komen het meeste voor in de bijdragen in de congresbundel. Het begrip tonen voor onzekerheden, het waarderen van de aanwezige kracht en het geven van richting en ruimte worden beschreven in de bijdragen waarin de context wordt ervaren als meervoudig, dubbelzinnig, instabiel en onzeker. De overige leiderschapspraktijken zijn in de bijdragen in het congresboek minder vaak beschreven.

## 8. Op zoek naar nieuwe wegen

In paragraaf 2 is een praktijk geschetst voor leiders in crisistijd. Is deze leiderschapspraktijk houdbaar en biedt de congresbundel nieuwe inzichten voor leiders om de crisis te hanteren en te verdragen?

### BEPERKTE EMPIRISCHE EVIDENTIE

In de bijdragen op het M&O-congres zijn de praktijken voor leiders in crisis niet overtuigend herkenbaar. Een verklaring hiervoor is dat slechts zes auteurs een crisissituatie en een veranderproces beschrijven. In deze zes bijdragen zijn de praktijken voor leiders in crisis meer of minder te identificeren. Twee bijdragen zijn vooral beschouwend zonder empirische gegevens. De vraag dringt zich dan ook op hoe het kan dat op het M&O-congres en in de congresbundel geen crisis wordt ervaren.

### EMPIRISCHE EN THEORETISCHE EVIDENTIE VOOR PRAKTIJKMODEL

In een recent onderzoek zijn zestien bedrijfsstudies uitgevoerd naar diepgaande veranderprocessen in Nederlandse organisaties (Boonstra, 2010). Al deze organisaties kwalificeerden zich voor de toekomst door de klantwaarde te vergroten en hun innovatiekracht te versterken. Het merendeel van deze organisaties verkoos een stap-voor-stapmethode of een interactieve methode. In de meeste gevallen ging het om een transformationele leiderschapsvorm die soms werd gecombineerd met een doelgerichte stijl en een spaarzaam gebruik van macht. Als deze zestien casestudies worden gespiegeld aan de leiderschapspraktijk tijdens onzekerheid dan blijkt dat de meeste praktijken worden gebruikt, met uitzondering van het creëren van urgentie voor verandering. Het creëren van urgentie is alleen gebruikt door zes bedrijven die in een acute crisis verkeerden. Dit onderzoek biedt een bevestiging voor de beschreven praktijk voor leiders in crisis, ook al bevonden niet alle onderzochte bedrijven zich in een acute crisis.

Theoretische inzichten uit theorieën over leiderschap en organisatieverandering bieden eveneens steun aan praktijk voor leiders in crisis. In een artikel van Goffee en Jones (2005) over authentiek leiderschap is de leiderschapspraktijk te herkennen voor leiders in crisis. In een theoretische verkenning naar verandermethode en leiderschap in onduidelijke en ambigue situaties komen vergelijkbare handelingspraktijken naar boven (Boonstra, 2001). Ook in een recent handboek wordt gesproken van een paradigmaverschuiving in leiderschap van stabiliteit naar verandering en crisismangement (Daft, 2011). Deze paradigmaverschuiving is in tabel 5 weergegeven.

Tabel 5 Oude en nieuwe leiderschapsparadigma (Daft, 2011, p. 8)

Oude leiderschapsparadigma	Nieuwe leiderschapsparadigma
Stabiliteit	Verandering en crisismanagement
Controle en beheersing	Empowerment
Competitie	Samenwerking
Uniformiteit	Diversiteit
Gericht op eigenbelang	Ethische betekenis
Held	Bescheiden

Deze paradigmaverschuiving is herkenbaar in de bijdragen op het congres waarin de context als onzeker en onvoorspelbaar wordt gezien en waarin gekozen is voor transformationeel leiderschap en een interactieve verandering-aanpak. In deze bijdragen zijn de praktijken voor leiders in crisis herkenbaar. Dit geeft steun aan het conceptuele model dat is gepresenteerd in figuur 1 van dit artikel.

Er is dus theoretische en empirische steun voor de praktijk voor leiders in crisis. Dat roept de vraag op waarom in de studies in de congresbundel de leiderschapspraktijken niet overtuigend over het voetlicht komen. Naast de selectiviteit van de bijdragen kunnen we ook een paar alternatieve verklaringen opperen:

- Is er binnen de bedrijven die zijn beschreven in de congresbundel sprake van ontkenning van de crisis zoals op de Titanic en speelt het congresgezel-schap ook rustig door terwijl het schip zinkt?
- Ontbreekt het bij de leiders in de bedrijfsstudies in het congresboek aan sensitiviteit voor wat er in de omgeving gaande is?
- Zijn de leiders en hun adviseurs op het M&O-congres zo vertrouwd met standaardmethoden dat ze geen alternatieven zien?
- Zijn de participanten op het M&O-congres te veel gericht op leer- en ontwikkelprocessen die passen in de oude tijd?
- Gaat het in de beschreven veranderprocessen in de congresbundel om oude wijn en oude zakken?

Een systematisch en diepgaand onderzoek bij bedrijven die een crisissituatie ervaren, is zinvol om beter zicht te krijgen op de praktijk van leiders in crisis. Het conceptuele model in deze bijdrage en de beschreven leiderschapspraktijken bieden hiervoor een goede basis.

## NIEUWE WEGEN VOOR LEIDERSCHAP IN CRISIS

De beschreven handelingspraktijk in deze bijdrage kan behulpzaam zijn voor leiders in crisis. Daar is al met al voldoende theoretische en empirische evidentie gevonden. De vraag die nu nog openstaat is of er nog nieuwe elementen aan deze weg kunnen worden toegevoegd op basis van het recente M&O-congres en dit themanummer.

Van Muijen, Stoker, Rijsenbilt en Schruijer beschrijven in dit themanummer negatieve eigenschappen van leiders die hebben bijgedragen aan de huidige financiële en economische crisis. Het gaat om:

- hebzucht en het vergaren van rijkdom ten koste van anderen;
- het nemen van risico's en het najagen van kortetermijnresultaten;
- overmaat aan rivaliteit en competitief gedrag;
- arrogantie, zelfbewondering en gevoelens van superioriteit;
- opportunisme en het najagen van eigenbelang.

Samengevat kun je stellen dat het eigen ego van de leider de overhand heeft gekregen. Dit roept de vraag op hoe we die ego's in toom kunnen houden. Het is boeiend om te constateren dat de theorie over de eigenschappen van leiders door de huidige crisis opnieuw in de belangstelling staat, zij het dat nu de negatieve eigenschappen centraal staan. Opmerkelijk genoeg is er tijdens het M&O-congres nauwelijks aandacht besteed aan institutionele maatregelen waarmee deze negatieve eigenschappen geëlimineerd kunnen worden. Ook ontbreekt een kritische beschouwing op de institutionele verhoudingen waarin banken ongemoeid hun gang konden gaan. Internationale afspraken, regelgeving en toezicht zijn nodig om de schaduwzijde van leiderschap te neutraliseren. Toch lijkt het hier niet snel van te komen. Daarom is het goed om ook te zoeken naar andere wegen.

Er bestaat een weg voor leiders in crisistijd die willen werken aan herstel van vertrouwen, die duurzame relaties aangaan met klanten, leveranciers, medewerkers en aandeelhouders, en die oog hebben voor het duurzaam omgaan met natuurlijke bronnen en de samenleving als geheel. Die weg wordt ingeslagen door leiders die werken aan vertrouwen, rekening houden met de lange termijn, de klantwaarde voorop zetten, ruimte geven aan anderen om vernieuwingen te realiseren en die duurzame innovatie laten prevaleren boven aandeelhouderswaarde. Het gaat om leiders met een krachtig omgevingsbewustzijn, een sterk sociaal bewustzijn en een diep ontwikkeld zelfbewustzijn. Het vergt moed om deze weg in te slaan, juist in crisistijd. Dit themanummer van M&O kan helpen om die moed op te brengen.

## Literatuur

- Bartunek, J.M., R.M. Krim, R. Necochea, en M. Humphries – Sensemaking, sensegiving and leadership in strategic organizational development. – In: *Advances in Qualitative Organization Research* 2 (1999), p. 37-71
- Bass, B.M. – Leadership: Good, Better, Best. – In: *Organizational Dynamics* 13 (1985) Winter, p. 26-40
- Bass, B.M. – Theory of Transformational Leadership Redux. – In: *Leadership Quarterly* 6 (1995) 4, p. 463-478
- Beer, M., en N. Nohria – Cracking the code of change. – In: *Harvard Business Review* May 2000, p. 2-10
- Boonstra, J.J. – *Lopen over water. Over dynamiek van organiseren, veranderen en leren.* – Amsterdam : Vossius Pers, 2001



- Boonstra, J.J. – *Leiders in cultuurverandering. Hoe Nederlandse organisaties succesvol hun cultuur veranderen en strategische vernieuwingen realiseren.* – Assen : Van Gorcum, 2010
- Burns, J.M. – *Leadership.* – New York : Harper & Row, 1978
- Caluwé, L.I.A. de, en H. Vermaak – *Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige.* – Deventer : Kluwer, 2006
- Daft, R.L. – *The leadership experience.* – South Western : Cengage Learning, 2011
- Drucker, P.F. – What makes an effective executive. – In: *Harvard Business Review* June 2004, p. 3-8
- Flander, J. de – *Strategiehelden. De uitvoering bepaalt het succes.* – Brugge : Die Keure Publishing Group, 2011
- Geurts, J., J. Altena, en B. Geluk – Interventie door interactie. Een vergelijkende beschouwing. – In: *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie* 60 3-4 (2006), p. 322-350
- Goffee, R., en G. Jones – Managing authenticity. The paradox of Great Leadership. – In: *Harvard Business Review* December 2005, p. 1-8
- Heifetz, R., A. Grashow, en M. Linsky – Leadership in permanent crisis. – In: *Harvard Business Review* July-August 2009, p. 1-8
- House, R.J., A.C. Filley, en D.N. Gujarati – Leadership style, hierarchical influence and the satisfaction of subordinate role expectations. A test of Likert's influence proposition. – In: *Journal of Applied Psychology* 55 (1971), p. 422-432
- House, R. – *Cultural Influences on Leadership and Organizations: Project GLOBE.* – Philadelphia, PA : Wharton University, 1999
- Kipnis, D. – *The powerholders.* – Chicago : The University of Chicago Press, 1976
- Klein, K.J., en R.J. House – On Fire: Charismatic leadership and levels of analyses. – In: *Leadership Quarterly* 6 (1995) 2, p. 183-198.
- Mastenbroek, W.F.G. – *Conflicthantering en organisatieontwikkeling.* – Deventer : Kluwer, 2003
- Pfeffer, J. – *Managing with power. Politics and influence in organizations.* – Boston : Harvard Business Press, 1992
- Rauch, C.F., en O. Behling – Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership. – In: J.G. Hunt, D.M. Hosking, C.A. Schiesheim en R. Steward (eds.) – *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership.* – Elmsford : Pergamon Press, 1984
- Shaw, P. – *Changing conversations in organizations: A complexity approach to change.* – Londen : Routledge, 2002
- Smid, G., en J.J. Boonstra – Vertrouwen: een gelaagd fenomeen. – In: *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie* 64 (2010) 6, p. 3-16
- Stogdill, R.M. – *Handbook of leadership. A survey of the literature.* – New York : Free Press, 1974
- Vroom, V.H. – Leadership and the decisionmaking process. – In: *Organizational Dynamics* 28 (2000) 4, Spring, p. 82-94



- Watkins, M.D. – Picking the right transition strategy. – In: *Harvard Business Review* January 2009, p. 2-8
- Weber, M. – *The theory of social and economic organization*. – New York : Oxford University Press, 1947
- Yukl, G. – Interaction in organizational change. Using influence tactics to initiate change. – In: J.J. Boonstra (ed.). – *Dynamics of organizational change and learning*. – Chichester : Wiley, 2004
- Yukl, G. – *Leadership in Organizations*. – 7th edition – Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall, 2009.