

BEST FOR BUSINESS



HOLLAND MANAGEMENT REVIEW

Perspectieven op leiderschap - Op zoek naar je eigen rol

Introductie

‘Bij leiderschap gaat het niet om heldendaden of het gedrag van topmanagers ... maar om het versterken van de kracht van de gemeenschap.’ Aldus

hoogleraar Jaap Boonstra (Barcelona en Wenen) in dit overzicht van verschillende perspectieven op leiderschap, veel voorkomende misvattingen over leiderschap en essenties van leiderschap die voor de lezer als handvatten kunnen dienen om het eigen leiderschap onder de loep te nemen en te ontwikkelen.

Titel : Perspectieven op leiderschap - Op zoek naar je eigen rol
Auteur : Jaap Boonstra
Verschenen in : Holland Management Review (HMR196-7, april-juni 2021)
Publicatiedatum : 28-05-2021
Tags : leiderschap



PERSPECTIEVEN OP LEIDERSCHAP - OP ZOEK NAAR JE EIGEN ROL

JAAP BOONSTRA

19

Leiderschap, wat is dat eigenlijk en wat betekent dat voor mij? Verschillende perspectieven op leiderschap passeren in dit artikel de revue, waarbij de lezer wordt uitgenodigd het eigen leiderschap onder de loep te nemen en te ontwikkelen. Dit artikel is het slot van een drieluik in dit tijdschrift over veranderen, cultuur en leiderschap door Jaap Boonstra. Het eerste artikel, over veranderen, verscheen afgelopen jaar in HMR 191 en het tweede artikel, over cultuur, in HMR 193.

Er bestaan veel perspectieven op leiderschap die zich door de tijd hebben ontwikkeld. Dit artikel biedt een overzicht. Eerst wordt rationeel leiderschap belicht. Het gaat dan om het beïnvloeden van anderen om de doelen van een organisatie te bereiken. Daarna komt relationeel leiderschap aan bod. Leiderschap is dan de kunst van het verleiden en anderen te motiveren mee te doen op basis van een inspirerende visie die door de leider wordt uitgedragen. Bij de verschuiving van rationeel naar relationeel leiderschap gaat het om een beweging van planning en controle naar

visie en missie. Na de perspectieven op leiderschap wordt stilgestaan bij veel voorkomende misvattingen over leiderschap. Het opruimen van deze misvattingen helpt om te reflecteren op de eigen stijl van leidinggeven. Vervolgens worden zeven essenties van leiderschap beschreven en wordt de lezer uitgenodigd om stil te staan bij de eigen competenties als leider. Dit artikel sluit af met een pleidooi om te kijken naar collectief leiderschap, waarbij iedereen initiatief kan nemen om samen met anderen een wenselijke toekomst vorm te geven.

RATIONEEL LEIDERSCHAP: ANDEREN BEÏNVLOEDEN OM ORGANISATIEDOELEN TE BEREIKEN

In deze paragraaf worden drie rationele invalshoeken op leiderschap beschreven.

De *klassieke definitie van leiderschap* is het beïnvloeden van anderen om hen iets te laten doen wat ze uit zichzelf niet zouden doen. 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 (Barnard, 1952; Blau, 1956). In deze opvatting liggen macht en leiderschap dicht bij elkaar. Het is een illusie dat je mensen duurzaam kunt motiveren door meer macht in te zetten. In veranderprocessen leidt het gebruik van macht vaak tot tegenmacht. Deze tegenmacht wordt door machthebbers dan geduid als weerstand tegen verandering die je alleen kunt overwinnen door meer macht te gebruiken. Veranderen leidt dan al snel tot een stagnerend spel om de macht.

In het *formele perspectief op leiderschap* gaat het om personen die als manager of leider zijn aangesteld en daar rechten en plichten aan ontleen. De leider is dan primair verantwoordelijk voor het formuleren van organisatiedoelen en de manier waarop die doelen worden gerealiseerd. 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 (Stogdill & Coons, 1957; Cartwright, 1965). Deze invalshoek ontkent informeel leiderschap en gaat eraan voorbij dat mensen in een organisatie wel eens verschillende doelen en ideeën kunnen hebben. Een eenzijdige nadruk op formeel leiderschap leidt al snel tot een starre organisatie waarin mensen hun eigen werk afschermen en informatie voor zichzelf houden. Samenwerking over de grenzen van afdelingen heen is dan lastig.

De *doelgerichte visie op leiderschap* richt zich op het beïnvloedingsgedrag van de leider om de activiteiten van een groep te richten op het realiseren van een gezamenlijk doel. Het gaat hier vooral om 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 (Rauch & Behling, 1984). In deze visie is de leider doelgericht en probeert anderen daarin mee te nemen. Kunnen doelen echter wel helder en eenduidig zijn in een wereld vol onzekerheden? Het gaat in een dynamische wereld steeds meer om richting zoeken in plaats van doelen stellen. Bovendien is het de vraag of het wel zo verstandig is om alle neuzen één kant op te krijgen. Dat leidt al snel tot blikvernaauwing, waardoor nieuwe ontwikkelingen buiten beeld raken.

Is het wel zo verstandig om 'alle neuzen één kant op' te krijgen?

Leidinggeven is samen met anderen een toekomst verbeelden en samenwerking stimuleren

RELATIONEEL LEIDERSCHAP: ANDEREN VERLEIDEN MEE TE DOEN

Bij het relationele perspectief op leiderschap gaat het om de relatie tussen leiders en volgers.

In de *transactionele omschrijving van leiderschap* gaat het om een ruilrelatie tussen leiders en volgers. In deze ruilrelatie vraagt de leider aan anderen iets te doen en geeft daar iets voor terug (Thibaut & Kelley, 1959). 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 (Burns, 1978). In deze voor-wat-hoort-wat-opvatting wordt de ruilrelatie voorgezet zolang beide partijen daar voordeel bij hebben. In de huidige tijd met flexibele contracten zijn ruilrelaties vaak kortstondig. Deze leiderschapsstijl leidt bovendien tot afhankelijkheid, waardoor eigen initiatief niet vanzelfsprekend is.

Tot slot is er de *transformationele kijk op leiderschap*. In deze invalshoek gaat het erom dat de leider anderen weet te motiveren. Dat kan bijvoorbeeld door een aansprekende visie te formuleren en door aan te sluiten bij de behoeften van volgers. Er wordt in dit geval ook wel gesproken van charismatisch of inspirerend leiderschap. Leiderschap is in dit geval de kunst van het verleiden (Jacobs & Jacques, 1987; Bass, 2008). Deze invalshoek spreekt veel mensen aan. Het is prettig om te worden verleid met een inspirerende visie die door een krachtige leider naar voren wordt gebracht. Tegelijkertijd is het creëren van een toekomstvisie steeds meer een proces van co-creatie waarin meer mensen meedenken en meedoen om het beter

mogelijk te maken die visie ook te realiseren. De leider is dan eerder een verbinder van mensen met verschillende visies dan een individuele en vaak eenzame visionair.

POSITIEVE EN NEGATIEVE EIGENSCHAPPEN VAN LEIDERS

Kijkt u eens terug op uw loopbaan en de leiders die u heeft gekend. Welke van deze leiders was voor u een echte leider? Schrijft u eens voor uzelf op: wat maakte deze leider een echte leider voor u? De kans is groot dat er woorden opkomen als: inspirerend, visionair, charismatisch, kent de organisatie, oog voor de omgeving, luisterend oor, betrokken, relationeel, steunend, goede coach, heldere communicatie, duidelijk, gericht op resultaat.

Neem nu opnieuw diezelfde leider in gedachte en schrijf eens op wat deze persoon ook reuze irritant maakte? Nu komen er wellicht woorden op als: drammerig, altijd gelijk willen hebben, ongeduldig, onhebbelijk, machtsbelust, manipulatief, narcistisch.

Sta nu eens stil bij uw eigen leiderschap. Welke positieve en negatieve eigenschappen denkt u dat uw mensen over u zouden opschrijven?

Leiders met uitsluitend positieve eigenschappen bestaan niet. Goede leiders hebben ook duivelse eigenschappen die minder positief zijn. Leiders die aandacht hebben voor sociale relaties worden meer gewaardeerd door hun medewerkers dan leiders die werken vanuit de hiërarchie en vooral gericht zijn op resultaat.

VAN PLANNING EN CONTROLE NAAR MISSIE EN VISIE

In de beschreven perspectieven op leiderschap vindt een verschuiving plaats van planning en controle naar aandacht voor relatie, visie en inspiratie. Uit de hiervoor beschreven invalshoeken van rationeel respectievelijk relationeel leiderschap zijn enkele kernelementen af te leiden:

- 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 over activiteiten die mensen samen ondernemen. Over ambities die ze delen, dromen die ze waar willen maken en doelen die ze willen bereiken. Leiderschap gaat daarom ook over het geven van betekenis aan gebeurtenissen, het creëren van zin en het vieren van succes.
- Hieruit volgt 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.
- Activiteiten van leiders zijn gericht op het samen boeken van resultaat. Het kan daarbij gaan om concrete doelen, maar ook om het schetsen van een aantrekkelijk toekomstbeeld.
- Leiderschap betekent tot slot ook het tot stand (doen) brengen 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 toekomst verbeelden en samenwerking stimuleren om die gezamenlijke toekomst te creëren (Yukl & Gardner, 2019).

TOEKOMST VERBEELDEN

- Hoe helder is uw beeld van de toekomst voor uw organisatie en hoe duidelijk heeft u een idee over uw eigen toekomst?
- Waar staat uw organisatie over drie jaar, en wat doet u zelf over vijf jaar?
- In welke mate heeft u het toekomstbeeld van uw organisatie gemaakt samen met de mensen om u heen, uw medewerkers, ketenpartners, klanten, belangengroepen?
- Kennen uw mensen de toekomstvisie en hebben zij zich die visie eigen gemaakt?
- De gewetensvraag is hoeveel tijd u besteedt aan het verbeelden van de toekomst en met wie u daarin optrekt.

Veel mensen in organisaties staan amper stil bij deze vragen, terwijl een toekomstbeeld de essentie is van leiderschap. Veel leiders besteden meer aandacht aan alles wat er binnen de organisatie gebeurt dan aan klanten, partners en belangengroepen, terwijl de waarde van organisatie buiten de eigen organisatie ligt. Als mensen binnen en buiten de organisatie de visie van de leider niet kennen, dan kunnen ze hem of haar ook niet volgen en wordt het lastig om gezamenlijk een toekomst te creëren.

Het besturen van een organisatie vereist zowel inspirerend leiderschap als hoogwaardige managementvaardigheden

'Hoe heb ik jou geholpen, en wat kan ik de volgende keer beter achterwege laten?'

ZEVEN MISVATTINGEN OVER LEIDERSCHAP

Er bestaan nogal wat misvattingen over leiderschap. Veel nieuwe leiders komen daardoor voor verrassingen te staan (Porter, Lorsch & Nuria, 2004). Het opruimen van deze misvattingen kan helpen om zelf leiding te nemen en het eigen leiderschap verder te ontwikkelen (Boonstra, 2014).

DE LEIDER IS EEN HELD

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 en zelfs bij betrokken klanten. Het gaat bij leiding geven aan vernieuwing om mensen die oprecht willen dat de dingen anders worden aangepakt, die hun nek uitsteken en initiatief nemen.

DE LEIDER IS IEMAND IN EEN TOPPOSITIE

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 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.

LEIDINGGEVEN VEREIST FORMELE BESLISSINGSBEVOEGDHEID

Misvatting drie: je kunt pas echt gaan leidinggeven als je de *formele* macht hebt om beslissingen te nemen. Veel managers die de top van de hiërarchie hebben bereikt, ontdekken al snel dat hun rol anders is dan ze zich hadden voorgesteld. Ze 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.

ER IS EEN WEZENLIJK VERSCHIL TUSSEN DE MANAGER EN DE LEIDER

Een vierde misvatting is dat *managers* en *leiders* verschillende typen mensen zijn en dat ze in verschillende werelden leven. Managers doen dan de dingen goed 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. Die werelden 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.

JE HEBT LEIDERS EN VOLGERS

Nog zo'n typische misvatting: je hebt *leiders* en *volgers*. In de traditionele opvatting gaat het er bij leiderschap om dat het gedrag van volgers in een gewenste richting wordt beïnvloed, zodat zij zich vooral inzetten voor 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 openen ze de mogelijkheid voor anderen om initiatieven te ontplooien teneinde resultaat te behalen en veranderingen tot stand te brengen.

DE LEIDER MAAKT DUIDELIJK WAAROM VERANDERING NOODZAKELIJK IS

In veel managementboeken lees je dat het nodig is om *urgentiebeseft* te creëren voordat mensen willen veranderen. Dit 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 de zaken ervoor staan. Leiders zullen een crisis altijd aangrijpen om veranderingen door te voeren. Een interessantere vraag is echter waarom de crisis niet is voorzien. Wellicht zijn omgevingssignalen 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 zijn dat wel. Het gaat bij veranderen niet om het organiseren van een crisis, maar om het organiseren van verlangen.

JE GEEFT LEIDING AAN ANDEREN

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

Sociaal bewustzijn draagt bij aan wederzijds vertrouwen en aan de ontwikkeling van mensen, teams en organisaties

plaatsen hebben jou gevormd tot wie jij 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, aanhoudend op zoek naar manieren om zichzelf te leren kennen en zichzelf te verbeteren.

Tot zover zeven misverstanden over leiderschap. Resumerend: leiders zijn niet de helden die de organisatie redden en leiders vind je niet alleen in de top van een organisatie. Deze observatie sluit aan bij de zeven valkuilen voor mensen die carrière hebben gemaakt in een prestigieuze hiërarchie, zoals Moss Kanter (2020) eerder dit jaar heeft beschreven in dit tijdschrift. 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 typen 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.

- Willen mensen eerst met u overleggen en uw goedkeuring hebben voordat ze initiatief nemen en tot actie overgaan?
- Hoort u vaak dingen die u verrassen en hoort u zorgen of afwijkende denkbeelden niet rechtstreeks maar via de wandelgangen?
- Gaan er onder medewerkers verhalen rond over uw gedrag die de werkelijkheid uitvergrooten of vertekenen en gaan mensen om u heen anticiperen op uw sympathieën en antipathieën?
- Weet u niet goed waar u aan toe bent met uw leden in de Raad van commissarissen of Raad van toezicht? Gaan de vergaderingen alleen maar over uw beslissingen en behaalde resultaten?
- Wordt uw extern functioneren beoordeeld op uitsluitend financiële resultaten? Gaan interviews vooral over uzelf of over het bedrijf? Hoe groot is eigenlijk uw foto in het jaarverslag?
- Hoeveel bezigheden heeft u die niet te maken hebben met uw werk en hoeveel tijd neemt u voor reflectie en ontspanning?

Als u weinig controle heeft over uw agenda, mensen om uw goedkeuring vragen voordat ze initiatief nemen, u wordt verrast door feiten en verhalen, vooral oog heeft voor financieel resultaat, en weinig tijd hebt voor ontspanning, dan is het de vraag of u een leider bent en hoe lang u deze rol volhoudt. Leiders weten wat er speelt, hebben een brede kijk op resultaat, investeren in samenspel met anderen en kunnen ontspannen.

BAAS OF LEIDER

Een rol als leider lijkt verleidelijk, maar vaak acteren we als baas. Staat u eens stil bij uw eigen leiderschap.

- Wat was uw droom toen u begon als leider? Is die droom uitgekomen? Heeft u het gevoel dat u zich in deze rol ten volste kunt ontplooiën?
- Heeft u het idee dat u het bedrijf kunt runnen, of zit u te veel in vergaderingen en heeft u op veel dagen het gevoel dat u geen controle heeft over uw tijd en agenda?

ZEVEN ESSENTIES VAN LEIDERSCHAP

De wereld van hedendaagse leiders is gecompliceerd en verwarrend. Gosling & Mintzberg (2003) geven vijf handzame perspectieven om met deze complexiteit om te gaan. Aan deze vijf competenties worden nog twee aanvullende competenties toegevoegd.

WERELDWIJDE KIJK

Om betekenis te geven aan complexiteit is een *wereldwijde kijk* nodig. Openstaan voor wat er in de wereld

gaande is, met oog voor de vele 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 oog te hebben voor verschillende ontwikkelingen om daarop te kunnen inspelen. Deze wereldwijde blik gaat samen met omgevingsbewustzijn. Omgevingsbewustzijn verlangt een open geest en de bereidheid om 'plekken der moeite' (Wierdsma, 2005) te betreden en daar met anderen over in gesprek te gaan.

ANALYTISCHE KIJK

De tweede essentie is een *analytische kijk* op complexe vraagstukken. Dit is nodig om complexiteit uiteen te rafelen, de dynamiek erachter te begrijpen en na te gaan hoe die dynamiek kan worden aangepakt. 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. Om tot een volwaardige analyse te kunnen komen, is het noodzakelijk om gesprekken te voeren op alle niveaus in het bedrijf en met mensen erbuiten, zoals klanten, toeleveranciers, financiers en toezichhouders. Een analytische kijk draagt bij aan het kunnen hanteren van ambiguïteit en onzekerheid.

OOG VOOR RELATIES EN SAMENWERKING

De derde essentie van leiderschap 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 bekwaamheid om samenwerking te organiseren. Bij deze nieuwe vormen van samenwerking gaat het om collegialiteit, het kunnen omgaan met verschillen, en om vertrouwen. En het gaat om luisteren, meer dan om praten. Organiseren van samenwerking vergt sociaal bewustzijn en het vermogen om sociale relaties aan

te gaan en netwerken te bouwen. Sociaal bewustzijn draagt bij aan wederzijds vertrouwen en aan de ontwikkeling van mensen, teams en organisaties.

VEERKRACHT

De vierde essentie is *veerkracht*. In deze ambigue wereld met veel turbulentie krijgen leiders op enig moment te maken met een crisis die het voortbestaan van een organisatie onder druk zet. Dit vergt veerkracht en de kunst van balanceren. Bij acteren in crisissituaties gaat het om een dubbele opgave: het stabiliseren en reduceren van kosten bij een plotselinge omzetsdaling én het ontwikkelen van nieuwe praktijken. De eerste stap is om rust en orde te brengen in de chaos door de situatie te stabiliseren en tijd te winnen om nieuwe wegen in te slaan. Dan komt het erop aan om weloverwogen de kosten terug te brengen, de vermogenspositie te verbeteren en vanuit kracht realistische acties voor de korte termijn in gang te zetten. De tweede stap is vervolgens om de nieuwe realiteit te accepteren en te hanteren, en om nieuwe mogelijkheden te benutten door te experimenteren en te innoveren. Dan gaat het om een focus op klantbehoeften, acties naar buiten gericht op de markt en blijven innoveren. De twee stappen wisselen elkaar af in een stapsgewijs proces waarbij je wendbaar en veerkrachtig bent.

BEWUSTE KIJK OP VERANDERPROCESSEN

Een *bewuste kijk op veranderprocessen*, de vijfde essentie van leiderschap, betekent dat je als leider weloverwogen verandering op gang brengt. Bewust veranderen betekent: de aanleiding en de ambitie voor de verandering formuleren; de aard en impact van de verandering inschatten; de gewenste richting zoeken; de best passende veranderstrategie en de benodigde interventies kiezen; en tot slot de mensen kiezen die voor deze verandering nodig zijn om er een succes van te maken. Het gaat hierbij om veranderbewustzijn. Veranderbewustzijn bij de leider betekent dat de leider sensitief is voor wat mensen beweegt en werkt aan betrokkenheid en zelfverzekerdheid van mensen in verandering.

HOE KIJKT U NAAR VERANDERING?

- Ziet u veranderen als een gepland en rationeel proces?
- Vindt u dat u urgentie moet creëren om mensen in beweging te krijgen?
- Werkt u met een stuurgroep, projectgroep en werkgroepen, of bent u zelf in gesprek met mensen in uw organisatie over wat de verandering bij hen oproept?
- Speelt de verandering zich vooral intern af, of zijn klanten en samenwerkingspartners betrokken in de verandering en doen ze mee?
- Formuleert u met uw management de veranderdoelen of bent u op zoek naar de betekenis van uw organisatie?
- Beschouwt u weerstand als een hindernis of als uiting van betrokkenheid die u maar beter serieus kunt nemen?
- In welke mate heeft u een beeld van de gevoelens en emoties van mensen die worden geraakt door de verandering? Is deze onderstroom van emoties bespreekbaar?
- Hoeveel mensen doen mee in het veranderproces en leren daarvan?
- Beleven uzelf en de mensen om u heen plezier aan de verandering?

In een dynamische omgeving werkt planmatig veranderen niet meer. Veranderen gaat dan om samenspel waarbij mensen op zoek gaan naar de betekenis van de organisatie en zich gezamenlijk inzetten om veranderingen tot stand te brengen. Toch wordt vaak vastgehouden aan planmatig veranderen omdat dit een illusie van controle geeft.

REFLECTIEVE KIJK

De zesde essentie is een *reflectieve kijk* op wat er gaande is en je eigen rol daarin. Doordacht reflecteren betekent dat je kijkt naar ervaringen en patronen die zich daarin voordoen. Hier past de vraag hoe het komt dat je iedere keer in een situatie verzeild raakt die jou 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 oog te hebben voor de effecten van je gedrag op anderen. Een reflectieve kijk gaat over zelfkennis en het draagt bij aan zelfvertrouwen en een lerend vermogen (Boonstra, 2020a).

OPEN STAAN VOOR FEEDBACK

De zevende essentie van leiderschap, ten slotte, is hoe je omgaat met feedback. Goede leiders onderscheiden zich van minder goede leiders doordat zij zich openstellen voor feedback op hun functioneren en altijd op zoek zijn naar eerlijke feedback waarmee ze hun functioneren kunnen verbeteren. Aan de mensen waarmee ze samenwerken vragen ze geregeld: hoe heb ik jou geholpen, en wat kan ik de volgende keer beter achterwege laten?

FEEDBACK VRAGEN EN GEVEN

- Hoe vaak vraagt u feedback aan anderen?
- Omringt u zich met mensen die u trouw volgen, of ook met mensen die u durven tegenspreken?
- In hoeverre kunt u feedback verdragen als die feedback raakt aan de negatieve effecten van uw gedrag?
- Hoe vaak geeft u positieve feedback aan anderen?
- En hoe vaak geeft u feedback en steun aan anderen om zich te verbeteren?

Bij goede leiders is het vragen en geven van feedback een tweede natuur. Een betrokken leider stelt vaak de vragen: 'Hoe gaat het met je?', en 'Wat denk jij?'. Een betrokken leider geeft ook positieve feedback aan anderen om hen te stimuleren beter te worden dan ze zijn, en misschien wel beter te worden dan de leider zelf is.

CONCLUSIE

Bij leiderschap gaat het niet om heldendaden of het gedrag van topmanagers. Het gaat ook niet om het

Leiderschap is het versterken van de kracht van de gemeenschap

formuleren van doelen en het beïnvloeden van anderen om die doelen te verwezenlijken. Bij leiderschap gaat het om het versterken van de kracht van de gemeenschap, zodat die haar eigen toekomst vorm kan geven en zelfstandig duurzame veranderingen tot stand kan brengen (Boonstra, 2014).

Iedereen kan leider zijn door initiatief te nemen en anderen vragen mee te doen. Daar is geen formele positie voor nodig. Leiders betrekken anderen bij het ontwikkelen van een toekomstvisie. Dit betekent dat leiders hun eigen drijfveren kennen en nieuwsgierig zijn naar de drijfveren van anderen. Goede leiders vragen feedback aan anderen en reflecteren op hun eigen gedrag om hun functioneren te verbeteren. Ze zien veranderen als een gezamenlijk proces om zich te kwalificeren voor de toekomst.

Literatuur

- Barnard, C.I. (1952). A definition of authority. In R.K. Merton, A.P. Gray, B. Hockey & H.C. Selven (eds.) *Reader in bureaucracy*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (2008). *The Bass Handbook of leadership. Theory, Research, and Managerial Applications*. New York: Free Press.
- Boonstra, J.J. (2020a). *Veranderen als samenspel. Een positieve kijk op het veranderen en vernieuwen van organisaties*. 2e druk. Amsterdam: Boom | Management Impact.
- Boonstra, J.J. (2020b). Het einde van geplande verandering. Kunnen we samen spelen. *Holland Management Review*, 37 (191), pp. 13-22.
- Boonstra, J.J. (2020c). Omgaan met culturele verschillen in organisaties. *Holland Management Review*, 37 (193), pp. 61-68.
- Boonstra, J.J. (2014). *Leiders in cultuurverandering. Een praktische gids voor strategische en culturele veranderingen in organisaties*. Assen: Van Gorcum.
- Blau, P.M. (1956). *Bureaucracy in modern society*. New York: Random House.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cartwright, D. (1965). Leadership, influence and control. In J.G. March (Ed.), *Handbook of organizations*, Chicago: Rand McNally.
- Jacobs, T.O. & E. Jacques (1987). Leadership in complex systems. In J. Zeidner (Ed.), *Human productivity enhancement: Organizations, personnel, and decision making*, Vol 2, New York: Praeger.
- Gosling, J. & H. Mintzberg (2003). The five minds of a manager. *Harvard Business Review*, 81 (11), pp. 55-63.
- Moss Kanter, R. (2020). De zeven valkuilen van een succesvolle leiderschaps carrière. *Holland Management Review*, 27 (194), pp. 13-21.
- Porter, M.E., J.W. Lorsch & N. Nohria (2004). Seven surprises for new CEOs. *Harvard Business Review*, 82 (10), pp. 62-72.
- Rauch, C.F. & O. Behling (1984). *Functionalism: basis for an alternate approach to the study of leadership*. In J.G. Hunt, D.M. Hosking, C.A. Schriesheim & R. Steward (Eds.), *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership*, Elmsford, NY: Pergamon Press.
- Stogdill, R.M. & A.E. Coons (Eds.) (1957). *Leader behavior. Its description and measurement*. Columbus, Ohio: Bureau of Business Research. Ohio State University.
- Thibaut, J.W. & H.H. Kelly (1959). *The social psychology of groups*. New York: John Wiley.
- Wierdsma, A. (2005). *Co-creatie van Verandering*. Delft: Eburon.
- Yukl, G. & W.L. Gardner (2019). *Leadership in Organizations*. New York: Pearson.

--

Jaap Boonstra (www.jaapboonstra.nl) is hoogleraar organisatiedynamiek aan ESADE Business School in Barcelona en hoogleraar organisatieverandering aan de University of Economics and Business in Wenen. Hij is kerndocent bij de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur in Den Haag. Als zelfstandig adviseur begeleidt hij organisaties in veranderprocessen.