

INHOUD

Voorwoord 7

- 1** Verbonden praktijken van leiderschap 11
- 2** Over leiderschap 25
- 3** Zelfleiderschap 39
- 4** Empowering leiderschap 67
- 5** Gedeeld leiderschap in teams 85
- 6** Werken naar de sweet spot van leiderschap 101
- 7** Een cultuur van vertrouwen bevorderen 125
- 8** Nieuw leiderschap in praktijk brengen 139

Nawoord 147

De Boer & Ritsema van Eck 149

Noten 151

VOORWOORD

Wij komen bij veel organisaties over de vloer voor advies en ondersteuning. Steeds vaker zien we dat organisaties meer wendbaarheid en verandervermogen willen ontwikkelen, en de uitdagingen die op hen afkomen met zelfstandige en betrokken medewerkers aan willen gaan. In die organisaties zoekt men naar nieuwe vormen van leiderschap, met meer zelfstandigheid voor professionals en teams. Medewerkers willen dat, en het management wil dat ook wel, maar is vaak zoekend. Men is huiverig om zeggenschap uit handen te geven, omdat niet direct helder is wat dat oplevert. Veel organisaties krijgen het niet voor elkaar om hun streven naar ander leiderschap om te zetten in een visie, waardoor van de uitvoering weinig terecht komt. Die organisaties zijn meestal bureaucratisch en procesmatig ingericht en willen vooral het werk ‘intern goed regelen’ – meestal door nog meer regels in te voeren. In de huidige complexe en snel veranderende wereld is dat steeds problematischer. Op die manier lukt het niet om wendbaarder te worden, om sneller op klantvragen en ontwikkelingen in de markt te reageren. En op die manier lukt het ook niet om tegemoet te komen aan de behoefte van goed opgeleide mensen aan meer verantwoordelijkheid en autonomie.

Ons antwoord op dit soort vraagstukken is een nieuwe visie op leiderschap: een waarin zelfleiderschap de basis vormt, waar *empowering* leidinggevend en dat zelfleiderschap ondersteunen, en waarin leiderschap meer gedeeld wordt. In dit boek bespreken we deze drie

leiderschapspraktijken en laten we zien hoe ze met elkaar verweven zijn.

‘Schrijven jullie nu iets nieuws, iets wat ik nog niet gelezen heb?’ vroeg een collega ons toen we met dit boek bezig waren. ‘Nee en ja,’ was ons antwoord. Zelfleiderschap bestaat al sinds de Griekse oudheid, en ook empowering leiderschap en gedeeld leiderschap worden al minstens een halve eeuw in de academische literatuur besproken en in enkele organisaties toegepast. Het is allemaal dus niet bepaald nieuw, maar het is wél nieuw voor heel veel organisaties.

Nieuw is ook dat het praktijkmodel van zelfleiderschap dat we in dit boek bespreken op actuele wetenschap is gestoeld, en veel meer helderheid biedt dan de meeste literatuur die gaat over persoonlijk leiderschap of zelfsturing. Dat geldt ook voor empowering leiderschap en voor gedeeld leiderschap. We bieden dus handvatten om deze vormen van leiderschap daadwerkelijk in praktijk te brengen. En we benadrukken dat de drie vormen onderling verbonden zijn. Die verbondenheid is eigenlijk heel logisch, maar wordt nog nauwelijks onderkend in de literatuur én in de praktijk. Waar deze leiderschapspraktijken elkaar overlappen ontstaat de *sweet spot* van leiderschap. Daar is voor iedere organisatie de ware winst te halen.

Hoe blijf je als organisatie relevant voor professionals die passende autonomie en verbondenheid willen? Hoe blijf je wendbaar en innovatief genoeg om aan de steeds veranderende eisen van je klanten te voldoen? Hoe kun je de steeds complexere vraagstukken binnen je organisatie blijven oplossen? De klassieke kijk op leiderschap voldoet niet meer. *De zegen komt niet van boven*. Wij bieden in dit boek een alternatief perspectief: een visie op leiderschap met een nadruk op zelfleiderschap, empowering leiderschap en gedeeld leiderschap. Dit boek is geen handleiding voor hoe je het leiderschap in jouw or-

ganisatie moet veranderen, want zo'n verandering is altijd maatwerk.
Wel geven we praktische handvatten om de sweet spot te bereiken.
En daar kun je je voordeel mee doen.

Jantien Martin en Peter Nientied

1 *Verbonden praktijken van leiderschap*

Leiderschap in organisaties is een *sociaal proces*. Het gaat niet over dingen ('radertjes in een machine'), maar over wat er gebeurt tussen mensen. Het is een resultaat van interactie tussen individuen in de organisatie en tussen teams. Leiderschap is niet langer een kwestie van een formeel erkende leider in de hiërarchie. Leiderschap gaat over initiatief en/of regie nemen om bij te dragen, om samen een visie te ontwikkelen en samen te werken aan het realiseren van doelen. Leiders werken *in* de organisatie, niet *aan* de organisatie.¹

Top-down leidinggeven is niet meer van deze tijd. Leiderschap moet horizontaler georganiseerd worden. Dat betekent dat verantwoordelijkheden lager in de organisatie moeten komen te liggen, professionals en teams zelfstandiger moeten kunnen werken, en leidinggevers hun formele rol kleiner moeten maken en meer ondersteuning moeten geven. De tijd van 'heroïsch leiderschap' en veel aandacht voor succesvolle topbestuurders en CEO's is voorbij.

Over deze verschuiving is al veel nagedacht en geschreven. Veel onderzoeken en praktijkboeken richten zich echter op één vorm of één praktijk van leiderschap. Vaak gaat het dan om de beste manier om de

organisatiedoelen te behalen, om de competenties die leiders daarvoor in huis moeten hebben, of om een duiding van de beste leiderschapsstijl in een bepaalde situatie. Dit is echter een te beperkte kijk op leiderschap. In hoofdstuk 2 lichten we dat uitgebreid toe.

Organisaties voelen de noodzaak om hun flexibiliteit en slagkracht te vergroten, hun structuur minder gelaagd te maken en verantwoordelijkheden lager te beleggen. Dit vraagt om een breder perspectief op leiderschap. In organisaties met een strak geordend productieproces – denk aan lopendebandwerk of andere gestructureerde werkprocessen – is vanuit het oogpunt van innovatie en wendbaarheid misschien geen ander leiderschap nodig. Voor de motivatie van de medewerkers kan ander leiderschap, met meer focus op zelfstandigheid en verantwoordelijkheid, echter wel degelijk onontbeerlijk zijn.² De behoefte aan nieuwe vormen van leiderschap bestaat in vrijwel iedere organisatie. Dat nieuwe leiderschap omvat drie leiderschapspraktijken:

1. *Zelf-leiderschap*: jezelf beïnvloeden om doelen te halen en vanuit intrinsieke motivatie te werken, meer initiatief en zelfstandigheid in het hoe (uitvoering) en wat (keuzes, besluiten) van het werk. Zelf-leiderschap gaat iedereen in de organisatie aan.

2. *Empowering leiderschap*: leidinggevend motiveren hun professionals³ en geven ondersteuning, zodat zij intrinsiek gemotiveerd kunnen werken om het beste uit zichzelf en elkaar te tonen. Empowering leiders geven ruimte door taken en bevoegdheden binnen heldere kaders te delegeren. Ze creëren een ondersteunende dynamiek waardoor initiatief en gedeeld leiderschap binnen teams kunnen groeien. De toegevoegde waarde van leidinggevend verandert, hun zeggenschap en dominantie worden kleiner.

3. *Gedeeld leiderschap*: collectief en afwisselend leiderschap door teamleden. Teamleden pakken het initiatief en leiderschap op inhoud, en delen leidinggevende en/of coördinerende taken.⁴

Deze drie leiderschapspraktijken zijn nauw met elkaar verbonden, zoals we verderop verduidelijken.⁵ Eerst gaan we iets dieper in op deze drie praktijken.

Elk leiderschap begint met *zelfleiderschap*. Leiderschap wordt meestal opgevat als het beïnvloeden van anderen om doelen te realiseren. Leiderschap gaat echter ook om het beïnvloeden van jezelf, om initiatief nemen, verantwoordelijkheid geven of nemen, en persoonlijke groei. Dit raakt aan het belang van intrinsieke motivatie om actief te participeren en bij te dragen aan de ambities en doelen van de organisatie en het eigen team. Werken vanuit intrinsieke motivatie wordt steeds belangrijker. Professionals willen een betekenisvolle bijdrage leveren aan een organisatie. Zelfleiderschap gaat over de wijze waarop je jezelf kunt beïnvloeden en in beweging kunt zetten – zelfkennis als basis voor actie. Zelfleiderschap is voor iedereen relevant, van de junior medewerker tot de directeur. In hoofdstuk 3 gaan we hier uitgebreid op in.

Empowering leiderschap gaat over de leidinggevende praktijk om medewerkers en leidinggevendenden te bekrachtigen, te stimuleren in hun (zelf)leiderschap. Bij empowering leiderschap worden zelfstandigheid en initiatief van medewerkers gestimuleerd door de leidinggevendenden. Dit betekent voor leidinggevendenden dat zij onderdeel zijn van het sociale systeem, dat zij in de organisatie werken, want empowerment vanaf afstand werkt niet goed.⁶ In de klassieke visie stuurt de leiding op basis van doelstellingen en prestatie-indicatoren. Empowering leiderschap vraagt echter om het opzoeken van interactie, het zoeken naar participatie en het actief stimuleren van zelfstandigheid

door zeggenschap te delen, motivatie te vergroten en ontwikkeling te ondersteunen. De leidinggevende is geen buitenstaander, maar brengt zijn eigen persoon in. Zij creëert een ondersteunende dynamiek waarin zelfstandigheid en persoonlijke bijdrage tot hun recht komen. Dat kan verschillende vormen aannemen, zoals we in hoofdstuk 4 zullen toelichten.

Gedeeld leiderschap, samen leiden, gaat over teams die leiderschap (ver)delen, samen ontwikkelen en verantwoordelijkheid nemen en krijgen. Leiderschap is een collectieve activiteit. Wij zien leiderschap als een belangrijke functie, rol of activiteit. Verschillende mensen in de organisatie kunnen deze rol, functie of activiteit op zich nemen, afhankelijk van de opgave waar men voor staat. Leiderschap is in deze visie dus niet gebonden aan een individuele figuur aan de top van de organisatie, de afdeling of het project. Iedereen kan het initiatief nemen.⁷ Gedeeld leiderschap stelt de organisatie in staat responsief, innovatief en wendbaar te zijn. In hoofdstuk 5 lichten we dit toe.

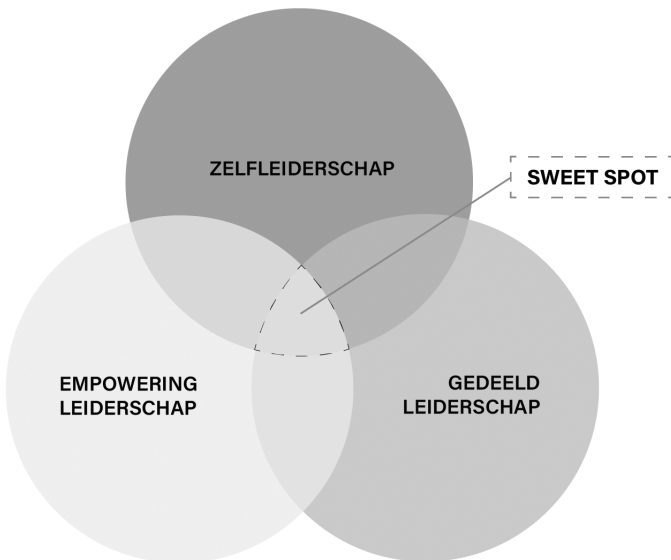
De balans in leiderschap verandert. Met meer zelfstandig werkende mensen is minder leiderschap in traditionele zin nodig. Anderzijds is in de huidige complexe omgeving van organisaties juist méér leiderschap vereist, omdat het werk sneller verandert, minder voorspelbaar en complexer is geworden. En veel werk is geautomatiseerd, zodat wat overblijft maatwerk vereist. En daarover moeten nu eenmaal meer beslissingen worden genomen. Met 'meer leiderschap' bedoelen we geen leiderschap volgens het hiërarchische model, maar leiderschap dat betrekking heeft op allerlei operationele en tactische activiteiten, en op beslissingen van zelfstandigere mensen en teams.

De sweet spot

De bovengenoemde drie praktijken van leiderschap zijn onderling verbonden en hun samenspel heeft veel impact op de effectiviteit en ontwikkeling van teams en organisaties. Als de organisatie werkt aan zelfleiderschap, moeten mensen de ruimte krijgen om meer initiatief te nemen en te laten zien waar ze toe in staat zijn. Gebeurt dit niet, dan zullen ze teleurgesteld en minder gemotiveerd zijn. Dit kan ook effect hebben op hun loyaliteit. Meer zelfleiderschap betekent dat medewerkers een grotere mate van autonomie krijgen, en meer invloed op het hoe en wat van hun werk.

Om zelfleiderschap te bevorderen is empowering leiderschap nodig. Leidinggevendens delen dan zeggenschap en ondersteunen de motivatie en ontwikkeling van hun mensen. Zij maken hun conventionele aansturende rol steeds kleiner, terwijl andere aspecten van hun functie, zoals coaching, juist belangrijker worden.

Wanneer leiderschapsverantwoordelijkheden gedelegeerd worden en zelfleiderschap groeit, ontstaat meer gedeeld leiderschap. Lei-



Verbonden praktijken van leiderschap

derschap kan niet gedeeld worden wanneer de huidige leidinggeven- den hun eigen oude rol niet kleiner willen maken en alle beslissingen zelf willen blijven nemen. Als een organisatie gedeeld leiderschap wil versterken, zal ze aandacht moeten geven aan zelfleiderschap door empowering leiderschap toe te passen. Daar waar de drie praktijken samenkomen, vind je de *sweet spot van leiderschap*.

Waar dat punt precies ligt, is voor iedere organisatie en ieder team verschillend. En de weg ernaartoe zal voor iedere organisatie anders verlopen. Het vraagt maatwerk, afgestemd op de omstandigheden en het eigen vermogen. De leiderschapsfunctie zal in verschillende organ- isaties immers anders ingevuld worden. Zo vraagt het leiderschap in een IT-omgeving om een andere invulling dan in een zorgomgeving. Ook contextfactoren spelen mee, zoals de mate van onderlinge afhan- kelijkheid, eerder opgedane ervaringen, ontwikkelingen in klantvra- gen, de huidige kijk op leiderschap, de wensen en interesses van de medewerkers en leidinggeven- den, de aard van het productieproces, de eisen en wensen van stakeholders et cetera. In een florierende orga- nisatie met gemotiveerde medewerkers, gretige sollicitanten en tevre- den stakeholders krijgt leiderschapontwikkeling een heel andere kleur dan in een stagnerende organisatie, laat staan in ‘verwaarloosde organisaties’⁸.

Wat goed is voor de ontwikkeling van leiderschap in een organisatie hangt dus mede af van de context. Daardoor laten de vormgeving en invulling van leiderschap zich moeilijk in wetmatigheden vangen. In dit boek wordt de ontwikkeling van zelfleiderschap, empowering lei- derschap en gedeeld leiderschap beschreven als een set *principes*. Die zal in verschillende organisaties een eigen invulling moeten krijgen.

Erwin is directeur van een middelgroot bureau voor installatie- techniek, en ziet dat de vraag naar zijn diensten steeds breder wordt. ‘Vroeger ging het vooral om loodgieterswerk en gas, zoals