



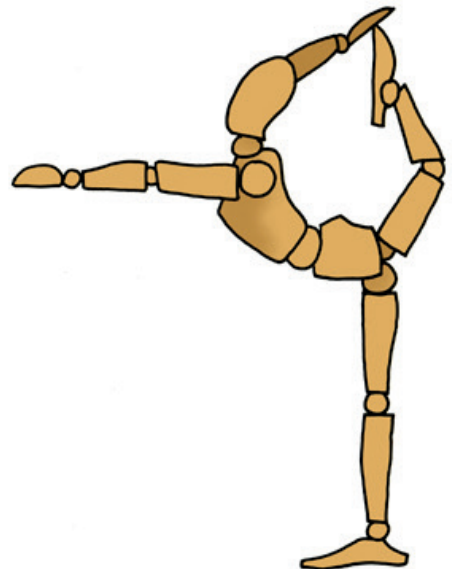
drs. DONATUS THÖNE
prof.dr. JAN DE VUIJST
drs. STANCE RIJPMAN bc.

met illustraties van
ERIC J. COOLEN

LEIDERSCHAP

IN

Beeld



Eerste reacties ...

‘Waanzinnig compleet! Iedere pagina voegt waarde toe, roept herkenning op, zet aan het denken en nodigt uit tot reflectie. Dit boek moet op iedere directietafel liggen!’

**Marjanne Peters, oprichter en eigenaar
Co-creation Company**

‘Een verademing, dit boek, voor al diegenen die al tientallen jaren van management-experts te horen krijgen dat het niet uitmaakt of je nu manager bent van een speldenfabriek, het Vaticaan of een rechtbank. Een verademing ook, dit boek, zo vrolijk geïllustreerd en uiterst vlot geschreven. Voor wie de lotgevallen van hoofdpersoon John aanvankelijk een remedie lijken tegen het ambiëren van leidinggevende functies; het komt allemaal goed dankzij alle adviezen die de schrijvers geven, waarmee iedereen zijn voordeel kan doen. Van lijden naar leiden.’ **Ernst Numann, oud-vicepresident van de Hoge Raad en oud-rechter**

‘Een plaatje van een boek waarin theorie een verhaal is en daarmee leuk en makkelijk leesbaar.’ Jaap Heeringa, partner Boer Croon
‘De verhaallijn van John en Woody, gecombineerd met de theorie (wat ik er mee moet als leider), de inspirerende quotes en de verwijzing naar andere literatuur, de grappige aapjes. Ik vond het een heel prettig boek om te lezen, leuk, niet zo gortdroog als die normale leiderschapsboeken.’ **Malou van der Pal, General Manager Regional Unit LVNL**

‘Dit boek over Leiderschap wordt gekenmerkt door een aanstekelijke eenvoud in vorm en presentatie. Het maakt daarmee complexe theorie toegankelijk en in de praktijk gemakkelijk toepasbaar. Het is een feest van leren voor de leider.’ **Bommel van der Bend, oud-bestuurder De Brauw Blackstone Westbroek N.V.**

‘In één ruk uitgelezen. Veel theorie eindelijk een keer in een leuk en praktisch jasje gestoken. Een excellent geschreven boek, boeiend van begin tot eind en toepasbaar in zowel de dagelijkse praktijk van een manager als in een

omgeving waarin met groepen wordt gewerkt met het thema leiderschap. Het biedt een opening om lastige thema’s bespreekbaar te maken. Dat leidinggeven zo leuk kan zijn ...’

Helen Richardson, Group HR Director Renewi

‘Een beeldverhaal over leiderschap, kan dat?, dacht ik. Wel, dat kan uitstekend! Dit boek toont heel mooi het verband tussen de vele facetten van leiderschap. Het is licht en toegankelijk en geeft herkenbare voorbeelden uit de dagelijkse praktijk.’ **Peter de Tombe, Executive Coach, oud-partner en bestuurder EY**

‘Wat een gaaf boek! Veel boeken over leiderschap zijn taai en saai, je moet je er doorheen worstelen. Hoe anders is dit boek; erg leuke verhaallijn, voorzien van praktische en goed leesbare theoretische onderbouwingen met her en der pareltjes van oneliners die je echt aan het denken zetten. Kortom hier wil ik wel meer van!’ **Jan Bouw, partner Business Impact BV**

‘Eindelijk een gestructureerd overzicht, in een praktisch en vermakelijk jasje, van de relevante boeken en theorieën over leiderschap. Diepe leiderschapswijsheid, rotsvaste waarheden en praktische tools voor iedere leider. Een boeiend verhaal, wetenschappelijk onderbouwd.’ **Eline van Beest, CEO Hybridize Therapeutics, oprichter en oud-CEO NightBalance**

‘Rijk van inhoud en schitterend vormgegeven.’ **David van Rossem, VP Internal Climate Sustainability Program Elsevier**

‘In dit uniek vormgegeven beeldverhaal over leiderschap zie je letterlijk en figuurlijk alle valkuilen en dilemma’s voor je waar je als manager voor komt te staan. Het vertaalt op beeldende, heldere en inspirerende wijze de meest diepgaande theorieën op het gebied van emotie en gedrag naar de praktijk van de leidinggevende en helpt je te leren omgaan met mensen. Want de kern van leiderschap is en blijft volgens de auteurs toch het werken met mensen.’ **Hellen Dankers, ontwikkelaar en organisator van kennisintensieve congressen en masterclasses.**

‘Dit boek vertelt in woord en beeld op een toegankelijke manier de belangrijke lessen over leiderschap zonder ook maar enig moment oppervlakkig te worden. Het boek sluit uitstekend aan bij de eigentijdse manier van leren. Het is bijzonder dat zoveel relevante inhoud over leiderschap zo doeltreffend wordt aangereikt. In 30 hoofdstukken volg je de transitie van manager naar leider met herkenbare situaties, scherpe analyses, praktische tips en belangrijke leiderschapsmodellen. Een aanrader voor eenieder die zijn kennis wil verrijken en inspiratie wil opdoen, maar geen tijd of zin heeft om urenlang te lezen.’

Hans Middag, coach

‘Echt een prachtig verhaal in woord en beeld, dat bijna ongemerkt de lezer veel bijbrengt op het gebied van leiderschap. Een aanrader voor iedereen die interesse heeft in leiderschap!’ **Ruud Nijs, CEO GIGA Storage**

‘Een glashelder handboek voor iedereen die te maken heeft met leiderschap. Op een lichte toon verteld, met prachtige tekeningen, waardoor het niet afstandelijk en theoretisch wordt, maar herkenbaar is en dichtbij. Met als belangrijkste boodschap: ‘Zelfkennis is de sleutel tot evenwichtig en inspirerend leidinggeven’. Wat een heerlijk boek!’ **René van Zinnicq Bergmann, coach, regisseur en acteur**

‘Je leert, terwijl je leest! Het ritme van een stripboek werkt hier heel aanstekelijk, je blijft lezen. Een boek wat je als leidinggevende niet vroeg genoeg kan lezen.’ **Rembt Sickinghe, trainer, coach en mediator**

‘Leiderschap kun je niet leren uit een boek, net zomin als je kunt leren zwemmen zonder water’, staat er in de inleiding. En: ‘Leiderschap leer je in de praktijk’. Dat denk ik ook. Kilometers maken, vaak op je bek gaan en weer opstaan. Toch denk ik dat dit boek stiekem onder veel hoofdkussens van leiders in de dop terecht zal komen. Ik moet een beetje denken aan Jip & Janneke, wie is er niet groot mee geworden. Zo heerlijk beeldend en verhalend, alles wat John meemaakt - de

schrijvers hebben kennis van zaken - is als het ware jouw eigen ervaring, jouw kilometer, jouw valpartij. Je zou er zo een interactieve theaterserie van kunnen maken.’ **Frederiek Voskens-Nabben, creatief directeur & conceptontwikkelaar - PodiumT.nu**

‘Geweldig en makkelijk te lezen boek, overzichtelijk, to the point en een goed naslagewerk.’ **Martijn Drijver, internationaal hockey keeper coach**

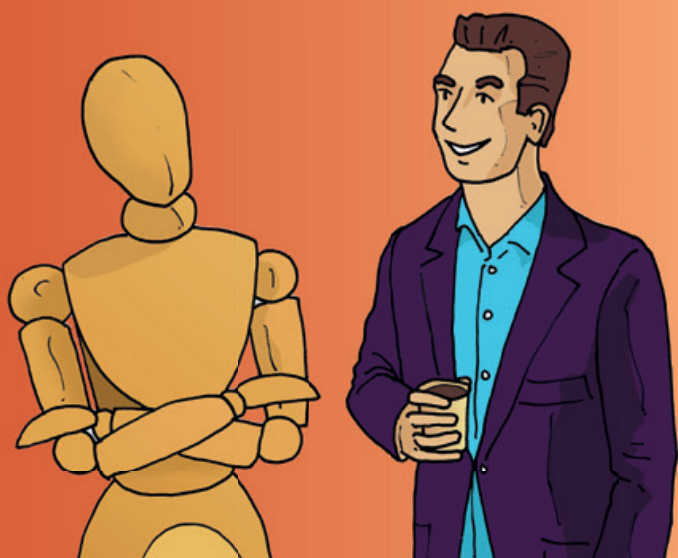
‘Leiderschap vanuit meerdere perspectieven op een praktische en toegankelijke manier in woord én beeld gebracht!’ **Roland Toppen, CFO MV Credit, CEO TOPLEAD4U, oud-Raad van Bestuur Robeco**

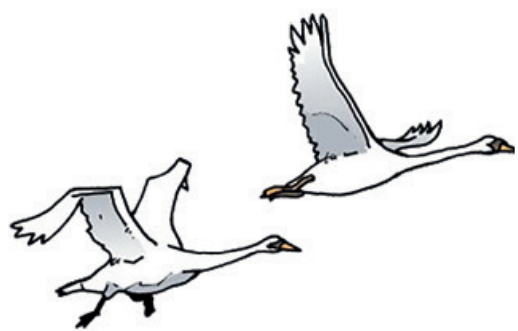
‘Het format maakt het boek toegankelijk en begrijpelijk, en maakt het mogelijk om op een specifiek onderdeel dieper in te gaan. Ik heb het in één keer uitgelezen!’ **Guus Overdijking, oprichter en Managing Partner Victus Participations**

‘Een zeer aangenaam boek dat ideaal is om op een (zomer)avond te lezen. Leerzaam en niet belerend. Een onverwacht concept dat voor de beginnende leidinggevende een leidraad biedt voor het ontwikkelen van een eigen stijl. Maar ook voor mij (1954) tips en tricks die ik kan en ga gebruiken.’ **Paul van Vlijmen, algemeen directeur Stichting Koninklijke Defensiemusea**

‘Leiderschap is steeds weer anders; hoe vaak lees ik dat niet... maar dit stripboek is ook echt anders, een plaatjesboek. Zo visualiseren de auteurs meegaan met de tijd. Een echte aanrader! Omdat het zoveel invalshoeken kent zal eenieder zichzelf hierin kunnen herkennen; dat vind ik zo mooi aan dit boek. Niet 1 verhaal en 1 lijn maar juist de diversiteit! Dank voor deze inzichten.’ **Marga Purvis, algemeen directeur Oom Verzekeringen**

Als we de definities van leiderschap proberen toe te passen op de leiders van vandaag, kunnen we stellen dat óf de leiders niet deugen óf de definities niet kloppen.





Waar gaat
dit boek over?

Over leiderschap ...



*Pffhh, niet alweer een boek
over leiderschap!*



Nou vooruit,
laten we gaan
kijken ...



Inhoud

Inleiding: het hoe, wat en waarom van dit stripboek	13
1. Leiderschap? Wat is dat?	22
2. Out of the Comfort Zone	27
3. Challenge & Support	30
4. Het 'waarom' van emoties	35
5. Constructieve en niet-constructieve emoties	41
6. Samengestelde emoties	46
7. Masker-emoties	49
8. Veranderen	56
9. Leren	63
10. Als de leer- en verander-curve bij elkaar komen	67
11. N-shape carrière ontwikkeling	71
12. Ratio en intuïtie	76
13. Disfunctioneel leiderschap	90
14. SCARF	97
15. Transactionele Analyse: Ouder, Volwassene, Kind	103
16. T-shape carrière ontwikkeling	112
17. Strategie	120
18. Open en gesloten vragen	126



19. Open vragen	129
20. Het belang van voelen voor leiders	137
21. Luisteren	147
22. Work Life Balance	152
23. De drie lagen van beïnvloeding	158
24. Feedback	164
25. Psychologische veiligheid	169
26. Conflict	175
27. Coachen	183
28. Lencioni	196
29. Vertrouwen - Trust	202
30. Creativiteit en het belang van perspectief	207
Literatuur	226
Colofon	229
Zorgen voor professionals	230
Bio's	231



Waar is de anderhalve
meter afstand?
Lekker voorbeeldgedrag!



Inleiding

Het hoe, wat en waarom van dit stripboek

Leiderschap maakt het verschil tussen voortgang en doormodderen, tussen besluitvaardigheid en aarzelen, tussen nadenken en maar wat doen, tussen samenwerken en onderlinge verdeeldheid.

Al eeuwenlang. Ook in deze tijd maakt leiderschap het verschil. Door de huidige wereldwijde verbondenheid en transparantie is tegenwoordig bovendien snel duidelijk welke leiders begrijpen wat er van hen verwacht wordt en welke leiders verstrikt raken in hun opdracht. Als nooit tevoren is duidelijk dat leiderschap een kunst en een kunde is, of het nu teams, afdelingen, bedrijven, landen of werelddelen betreft.

Waarom weer een boek over leiderschap?

Elke tijd heeft zijn eigen visie op, boeken over en leermethoden voor leiderschap. Het lijkt wel of telkens opnieuw ontdekt moet worden wat leiderschap is of zou moeten zijn. Als we echter de definities van leiderschap proberen toe te passen op de leiders van vandaag, kunnen we stellen dat óf de leiders niet deugen óf de definities niet kloppen.

Daar staat tegenover dat bepaalde aspecten wel eeuwigheidswaarde lijken te hebben: leiderschap gaat over mensen en hun samenwerking, er zit ook altijd een element van persoonlijk leiderschap in en zelfreflectie is een bepalende kwaliteit. De ene tijd of cultuur vraagt om een strakke sturing op een plan, doel of visie, een andere tijd of cultuur vraagt om focus op sociale verbanden, weer een andere tijd of cultuur vraagt om het aanjagen van leervermogen, enzovoort. Dit betekent een voortdurende (her-)oriëntatie op de essentie van leiderschap: ‘Hoe zat het ook alweer?’ en ‘Wat is er nog meer mogelijk in het leiderschap?’

50 jaar leiderschap evergreens

Dit is een boek voor zowel beginnende als volwassen leiders én voor iedereen die geïnteresseerd is in persoonlijk leiderschap. In dit boek hebben wij onze 'evergreens' en leiderschapslessen van 2 x 25 jaar gebundeld. De inhoud van dit boek is de neerslag van onze ervaring als coach, trainer en opleider aan leiderschapsopleidingsinstituten en universiteiten wereldwijd. Vele theorieën, lessen, inzichten en ervaringen passeren de revue om je voordeel mee te doen. Dit boek nodigt je uit om je op je eigen leiderschapskwaliteiten te bezinnen: 'Hoe leid ik? Wat voor een leider zou ik willen zijn? Wat past nu bij mij, in deze cultuur en in deze tijd? Welke kwaliteiten zal ik verder ontwikkelen, samen met wie, en waarom ook alweer? Wat wil ik leren en waar kan ik beter mee ophouden? Wat ga ik volhouden, wat ga ik veranderen? Waar sta ik voor?' We wensen dat dit boek een waardevolle medereiziger zal zijn tijdens deze zoektocht naar de beste leider in jezelf.

14

Waarom een stripboek?

Het leren van vandaag vraagt om een andere aanpak dan het leren van gisteren. Van oudsher is leiderschap een tekst georiënteerd vak. In toenemende mate blijkt echter opnieuw de waarde van beelden en verhalen. Vandaar een stripverhaal, een verhaal in woord én beeld. Wij denken dat wij door deze metafoor van de reis van de leider, in combinatie met onze verhalen, een complexe materie helder kunnen overbrengen.

Wat is voor ons het leiderschap van morgen?

Wij maken ons zorgen over de (weer) toenemende neiging tot splijtend leiderschap: het opzetten van mensen tegen elkaar, soms ophitsen zelfs, het aanwijzen van zondebokken, het wegwuiven, liegen en bedriegen rond alles wat niet in de eigen kraam te pas komt. En dat alles ter meerdere glorie van de 'sterke' man of vrouw, vaak een boos kind in een volwassen lichaam.

De leiders van vandaag en morgen moeten volgens ons bruggen kunnen slaan in deze zeer gepolariseerde wereld. Leiderschap staat voor wat ons bindt met anderen, voor samenwerking, voor cohesie binnen en tussen groepen met een plan, doel of visie. Dit verbindende leiderschap vraagt om zelfinzicht en bescheidenheid van leiders.

Wat komt er in dit boek onder meer aan de orde?

Leiders proberen een plan, doel of een visie te verwezenlijken samen met en voor andere mensen. De manier waarop zij dat doen is altijd al onderwerp geweest van veel analyse, en die analyses kennen we in de vorm van modellen, blauwdrukken, protocollen, processen en procedures. In bepaalde benaderingen zijn die blauwdrukken en protocollen de kern van leiderschap geworden. In onze opvatting functioneren de blauwdrukken en protocollen echter niet als leidraad voor handelen, maar als geheugensteuntje voor wat er gaande kan zijn. De kern van leiderschap is en blijft volgens ons - en dat wordt in toenemende mate erkend - toch het werken met mensen.

Vandaar dat we in dit boek vooral ingaan op wat het vergt van een leider om met mensen te werken. Mensen met gewoontes en talenten, emoties en (on)hebbelijkheden. Met verlangens en angsten, met weerstand en energie, aarzelingen en gelukkig ook, en vooral, het enorme vermogen om samen te werken, er samen een leuke dag van te maken en samen prestaties neer te zetten. Mensen hebben al deze eigenschappen en vele meer, dat geldt voor de leider zelf evenzogoed als voor de mensen aan wie hij of zij leiding geeft.

Leiderschap is niet de taak van een enkele persoon, maar van een hele groep. De leider heeft weliswaar een bijzondere plaats met specifieke verantwoordelijkheden, maar kan pas leiden als de hele

groep zich uitgedaagd en gesteund voelt om samen prestaties neer te zetten en een bepaalde koers te varen. Een leider zonder volgers is een roepende in de woestijn en volgers zonder een leider zijn vaak een zootje ongeregeld. Leiderschap is dus de taak van een hele groep, en in die groep heeft iedereen zijn eigen plaats en verantwoordelijkheid en beïnvloeden mensen elkaar voortdurend. Ook als ze even niets doen. Vandaar dat we in dit boek eveneens aandacht besteden aan groepsdynamica.

Leiders leren in de praktijk. Je kunt leiderschap niet leren uit een boek, net zomin als je kunt leren zwemmen zonder water. Maar je kunt je wel voorbereiden op wat er te leren valt, zodat je goed voorbereid te water gaat. En daar zijn boeken voor, al eeuwenlang. Wij nemen de lezer mee in een stripverhaal over een leider genaamd John, die gaandeweg van alles tegenkomt: uitdaging en teleurstelling, schrik en plezier, collega's en eenzaamheid.

De voorbeelden die we daarbij beschrijven hebben we zelf zo in de praktijk meegemaakt. We hebben persoonlijk ervaring opgedaan met leiderschap, en als consultant bij klanten. Veel van de gebeurtenissen zullen herkenbaar zijn voor ervaren leidinggevenden, het lijkt wel of we allemaal in onze leerroutes naar leiderschap vergelijkbare dynamieken tegenkomen. Deze dynamieken zijn ook beschreven in de leiderschapsliteratuur en zijn het onderwerp van wetenschappelijk onderzoek. Regelmatig verwijzen wij hiernaar in dit boek, maar let op: ter illustratie, niet omdat het 'zo moet'. Elk model heeft immers maar een beperkte relatie met de werkelijkheid. In die werkelijkheid functioneert de leider, en moet hij of zij - op momenten waarop het het minst uitkomt - soms zwaarwegende beslissingen nemen. Die neemt de leider niet alleen op basis van een theorie, van kennis en ratio maar ook, en met name, op basis van intuïtie. Maar hoe het ook zij, als het erop aankomt staat de leider er alleen voor en kan

hij of zij zich niet achter de theorie verschuilen: de leider neemt de beslissing en de toekomst zal leren of dat de juiste beslissing was of niet. Mocht dat niet zo zijn dan is het een teken van echt leiderschap om te durven zeggen: 'Dat had ik anders moeten doen, ik stel mijn koers bij.' Dat is niet zo comfortabel, maar we vinden het een voorwaarde voor leiderschap dat een leider in staat is om buiten de comfortzone te opereren.

De samenhang van de hoofdstukken

Wij gaan er van uit dat leiders *out of the comfort zone* (hoofdstuk 1 en 2) moeten gaan en dan worden geconfronteerd met emoties (hoofdstuk 4 tot en met 7). Hoe de leider John leidt heeft invloed op zijn medewerkers (hoofdstuk 3), net zo goed als de reacties van zijn medewerkers invloed hebben op John. Leren leiden en verandering begeleiden zijn basisvaardigheden voor een leider (hoofdstuk 8 tot en met 10). In hoofdstuk 11 onderzoeken we de 'N-shape' carrière ontwikkeling. Leiden is meer dan alleen je ratio gebruiken.

Met empathie en zelfreflectie train je je intuïtie (hoofdstuk 12). Dat een 'sterke leider' niet altijd een goede leider is, leert John in hoofdstuk 13. Ook is het van belang dat de leider weet dat de *fight-flight-freeze* respons niet onze enige reactie op een plotselinge verandering is: de SCARF-theorie helpt hierbij (hoofdstuk 14).

Transactionele Analyse helpt John om bewuster te worden van de posities die mensen in de communicatie kunnen innemen (hoofdstuk 15).

Leiden is ook begrijpen wanneer je zowel specialist als generalist moet zijn (hoofdstuk 16). Strategie is een primair instrument voor de leider om de bredere context van de organisatie en het doel van bepaalde handelingen (en dus het waarom van bepaalde beslissingen) te kunnen begrijpen en verantwoorden (hoofdstuk 17).

Als een leider echter niet over goede communicatievaardigheden beschikt, zal er niet veel gebeuren, wat hij of zij ook maar besluit: de juiste vragen stellen en kunnen luisteren zijn essentiële

vaardigheden voor een leider (hoofdstuk 18 tot en met 21).

Het is ook van wezenlijk belang dat de leider zorgdraagt voor de juiste balans tussen werk en privé (hoofdstuk 22).

John ontdekt in hoofdstuk 23 dat gewoon een regel afkondigen niet de beoogde verandering teweegbrengt.

Feedback is een belangrijk instrument voor leiders (hoofdstuk 24), net zoals het creëren van veiligheid (hoofdstuk 25).

Leiders zullen in hun carrière geconfronteerd worden met conflicten (hoofdstuk 26). De nieuwe generaties leiders zullen ook moeten leren coachen als ze hun medewerkers niet willen verliezen (hoofdstuk 27). Hoe een leider zijn team op orde kan krijgen, lees je in hoofdstuk 28. In hoofdstuk 29 lees je hoe belangrijk het is vertrouwen in jezelf en anderen te hebben.

Uiteindelijk moet de leider perspectief bieden (hoofdstuk 30): dat perspectief zorgt ervoor dat mensen aan de slag gaan, volhouden, samenwerken en een plan, doel of een visie kunnen verwezenlijken. Niet alleen omdat de leider dat zegt, maar omdat hij of zij het zó zegt dat het team het nu zelf wil.

Rode pagina's

Eén van de manieren om naar leiderschap te kijken was ooit de *trait-theory* ofwel de theorie die vooral kijkt naar de eigenschappen van een leider. Hoewel we deze theorie tegenwoordig niet meer behulpzaam vinden bij het definiëren van leiderschap, is het nog steeds boeiend om te zien welke eigenschappen van leiders door de tijd heen werden belicht of welke kwaliteiten zij zelf van belang vonden. De rode pagina's, verdeeld over het boek, geven daarom een beknopt overzicht van de belangrijkste *traits* van een aantal bekende leiders.



Covid-19

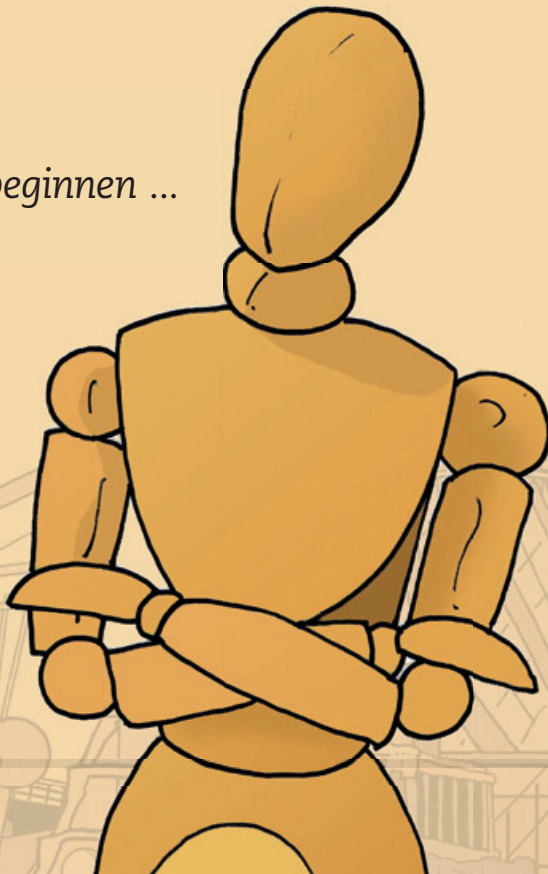
In dit boek worden alle Covid-regels zo veel mogelijk nageleefd, op kantoor, op de heide, thuis en waar dan ook, zelfs al lijkt dat soms niet zo uit de tekeningen of afbeeldingen te spreken.

Woody

In het stripverhaal is Woody de coach van John. Woody staat symbool voor alle coaches, begeleiders en gidsen die wij gedurende ons leven in en buiten onszelf tegenkomen. Vandaar dat hij geen specifieke gedaante of gezicht heeft.

Wij wensen je onder leiding van John en Woody veel lees-, leer- en leiderschaps-plezier.

Laten we beginnen ...



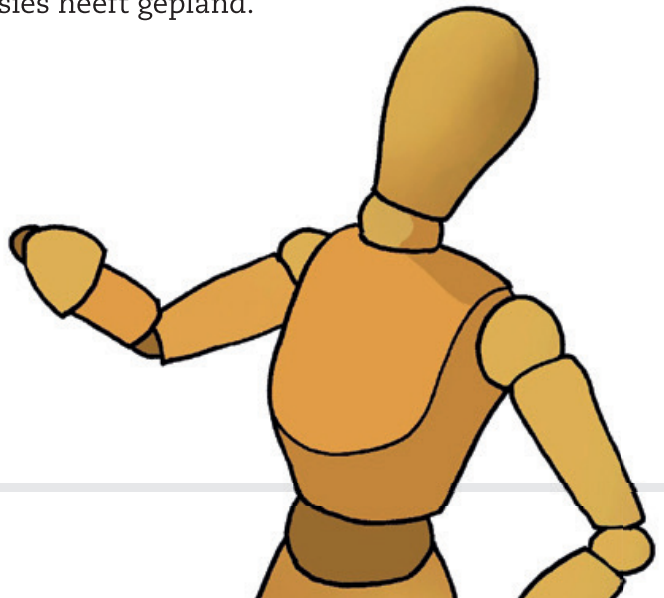
Dit verhaal gaat over John



over zijn leven en carrière

20

Dit verhaal gaat over John, over zijn leven en met name over zijn carrière met alle *ups* en *downs* van dien. John heeft zijn zaakjes redelijk op orde. Hij heeft een leuke vriendin, is gezond en sportief, heeft vrienden, zit goed in zijn vel, heeft voldoende vrije tijd en een leuke baan. Hoewel ... de laatste tijd vindt hij zijn baan niet zo leuk. Daarom heeft hij een coach - Woody - in de arm genomen, met wie hij een aantal sessies heeft gepland.



Op zijn werk wringt het namelijk



al een tijdje

Op zijn werk wringt het namelijk al een tijdje. John is niet tevreden met hoe er leiding wordt gegeven aan de afdeling waar hij werkt. Er zijn te veel verrassingen en overlappings in de werkzaamheden. Volgens John is het gewoon een kwestie van beter structureren, strakker plannen en harder werken.

Bovendien zijn er forse veranderingen op komst: er worden twee businessunits samengevoegd om tegemoet te komen aan de eisen van nieuwe externe financiers. Beide units hebben eigen ondersteunende afdelingen - John werkt op één daarvan - die in omvang teruggebracht moeten worden en met een andere taakverdeling geconfronteerd zullen worden.



Hoofdstuk 1 Leiderschap? Wat is dat?

Wat gebeurt hier?

John denkt dat leiderschap een eenvoudig 'concept' is. Dat doe je toch even!?

Waarom moet je hierbij stilstaan?

Door de ontwikkeling in de geschiedenis van leiderschap te bestuderen, kunnen we de complexiteit van leiderschap beter begrijpen. We kunnen vervolgens de voorzichtige conclusie trekken dat leiderschap wellicht té complex is om theoretisch te bevatten. Want wat maakt nu een goede leider?

Wat is de valkuil?

Voor John en alle beginnende leiders is de grote valkuil dat we denken te begrijpen wat leiderschap is én dat we menen dat leidinggeven een eenvoudig te kopiëren gedrag is.

Wat zegt de theorie?

In het boek *Leadership* geeft historicus en schrijver James MacGregor Burns een mooie definitie van wat hij als leiderschap beschouwt: "*Leadership is where leaders induce followers to act for a certain goal that represent the values and motivations - the want and the needs, the aspirations and expectations - of both leaders and followers.*"

Hij onderscheidt twee vormen van leiderschap: *transactional leaders*, zij die de klus doen en *transformational leaders*, zij die door hun eigen transformatie de organisatie of maatschappij transformeren.

Verderop vind je informatie over wat Google verwachtte van leiders in 2009 en wat medewerkers - volgens een onderzoek uit 1964 van David S. Brown - als ineffectief leiderschap benoemden.

Wat betekent dit voor een leider?

Door de eeuwen heen is er behoefte geweest aan vele verschillende vormen van leiderschap, en daarom bestaan er vele verschillende leiderschapstheorieën. Deze behoefte - en daarmee de leiderschapsstijl - veranderde doordat

omstandigheden verschilden (bijvoorbeeld honger, oorlog, of juist welvaart), politieke opvattingen verschilden (bijvoorbeeld God als hoogste autoriteit of juist de koning, of juist het volk) of ethische oordelen verschilden (bijvoorbeeld alle mensen zijn gelijk of juist niet, er is waardering voor diversiteit of juist raciale apartheid, bedrijven zijn er voor aandeelhouders of juist voor de klanten en medewerkers).

Er zijn natuurlijk door de tijd heen wel goede definities en theorieën over leiderschap te vinden maar in hoeverre zijn deze nu in de praktijk bruikbaar? Wat beschouwt men nu als een goede leider? Kijk alleen maar naar de leiders die zich op dit moment op het wereldtoneel bewegen. Waarom zijn zij de leiders en in welke mate voldoen ze aan de theoretisch modellen?

Als je online zoekt op: ‘*What is leadership?*’, krijg je binnen een kwart seconde meer dan 1 miljard hits. Er bestaan dus heel veel verschillende meningen over wat leiderschap is of zou moeten zijn. Of zoals Burns het al zei: “*Leadership is one of the most observed and least understood phenomena on earth.*” Wij concluderen dat we eigenlijk niet goed kunnen aangeven wat op dit moment het ‘kwaliteiten-profiel’ van een goede leider zou moeten zijn. Wij pleiten voor praktisch leiderschap: wat voor een leider jij zelf bent, ontdek je door leiding te gaan geven, daarin ervaring op te doen en door open te staan voor wat anderen van jouw leiderschap vinden. Gesteund door zelfreflectie, bescheidenheid en door voor jou behulpzame theorie, ontplooi je je leiderschapskwaliteiten.

Wat kun je hier nog meer over lezen?

Brown, D.S. (1964): *Subordinates’ Views of Ineffective Executive Behavior of their Managers.*

Burns, J. MacGregor (1978): *Leadership.*

Garvin, D.A., A. Berkley Wagonfeld & L. Kind: *Google’s Project Oxygen: Do Managers Matter?*, Harvard Business School Case 313-110, april 2013.