

Ron Meyer | Ronald Meijers

Leadership Agility



Ontwikkel
je repertoire van
leiderschaps-
stijlen

Leadership Agility

Ontwikkel je
repertoire van
leiderschaps-
stijlen

Ron Meyer | Ronald Meijers

MANAGEMENT IMPACT

Copyright © 2018 Ron Meyer en Ronald Meijers

Published by Routledge, Abingdon/New York

ISBN 978 94 6276 2367

© 2018 Vakmedianet, Deventer, managementimpact.nl

Management Impact is een onderdeel van Vakmedianet

Ontwerp omslag: Hans Roenhorst, www.h2rplus.nl

Ontwerp binnenwerk: Coco Bookmedia

Vertaling: Eduard Kerkman & Yvonne Halink

Alle rechten in deze uitgave zijn voorbehouden aan Vakmedianet. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van art. 16h t/m 16m Auteurswet jo. Besluit van 27 november 2002, Stb. 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (Postbus 3060, 2130 KB).

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, aanvaarden de auteur(s), vertaler(s), redacteur(en) en uitgever(s) geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten en onvolkomenheden, noch voor gevolgen hiervan.

Inhoud

<i>Voorwoord</i>	13
<i>Dankwoord</i>	23

DEEL I Leiderschap

1	De essentie van leiderschap	29
	<i>Wat leiderschap niet is</i>	30
	Misvatting 1: de leider als baas	31
	Misvatting 2: de leider als held	35
	Misvatting 3: de leider als profeet	37
	Misvatting 4: de leider als goeroe	39
	Misvatting 5: de leider als idool	40
	<i>Wat leiderschap wel is</i>	42
2	Leiderschap in de praktijk	45
	<i>Leiderschapsstijlen</i>	46
	<i>Leiderschapsrollen</i>	50
	Interpersoonlijk leiderschap: de leider als coach	52
	Organisatorisch leiderschap: de leider als organisator	53
	Strategisch leiderschap: de leider als strateeg	55
	Leiderschap & missie: de leider als betekenisgever	57
	Leiderschap & zelf: de leider als rolmodel	59
	<i>Leiderschapsstijldeterminanten</i>	63
	<i>Leiderschapsparadoxen</i>	66

DEEL II Interpersoonlijk leiderschap

3	Interpersoonlijk sturen: de paradox van activiteiten en condities	71
	<i>De taak van interpersoonlijk sturen</i>	73
	<i>De paradox van activiteiten en condities</i>	76
	<i>De controlerende leiderschapsstijl</i>	80
	<i>De faciliterende leiderschapsstijl</i>	82

	<i>Kwaliteiten en valkuilen van de controlerende leiderschapsstijl</i>	84
	<i>Kwaliteiten en valkuilen van de faciliterende leiderschapsstijl</i>	87
	<i>Identificeren van je leiderschapsstijl</i>	91
4	Interpersoonlijke feedback: de paradox van uitdaging en waardering	93
	<i>De taak van interpersoonlijke feedback</i>	95
	<i>De paradox van uitdaging en waardering</i>	99
	<i>De eisende leiderschapsstijl</i>	101
	<i>De aanmoedigende leiderschapsstijl</i>	103
	<i>Kwaliteiten en valkuilen van de eisende leiderschapsstijl</i>	105
	<i>Kwaliteiten en valkuilen van de aanmoedigende leiderschapsstijl</i>	108
	<i>Identificeren van je leiderschapsstijl</i>	112

Deel III

Organisatorisch leiderschap

5	Organisatorische compositie: de paradox van eenheid en verscheidenheid	117
	<i>De taak van organisatorische compositie</i>	119
	<i>De paradox van eenheid en verscheidenheid</i>	124
	<i>De integratieve leiderschapsstijl</i>	126
	<i>De federatieve leiderschapsstijl</i>	128
	<i>Kwaliteiten en valkuilen van de integratieve leiderschapsstijl</i>	130
	<i>Kwaliteiten en valkuilen van de federatieve leiderschapsstijl</i>	134
	<i>Identificeren van je leiderschapsstijl</i>	137
6	Organisatorische besluitvorming: de paradox van richting en participatie	139
	<i>De taak van organisatorische besluitvorming</i>	141
	<i>De paradox van richting en participatie</i>	145
	<i>De autocratische leiderschapsstijl</i>	147
	<i>De democratische leiderschapsstijl</i>	149
	<i>Kwaliteiten en valkuilen van de autocratische leiderschapsstijl</i>	152
	<i>Kwaliteiten en valkuilen van de democratische leiderschapsstijl</i>	155
	<i>Identificeren van je leiderschapsstijl</i>	159

Deel IV Strategisch leiderschap

7	Strategische doelbepaling: de paradox van idealisme en realisme	163
	<i>De taak van strategische doelbepaling</i>	165
	<i>De paradox van idealisme en realisme</i>	169
	<i>De visionaire leiderschapsstijl</i>	171
	<i>De pragmatische leiderschapsstijl</i>	173
	<i>Kwaliteiten en valkuilen van de visionaire leiderschapsstijl</i>	175
	<i>Kwaliteiten en valkuilen van de pragmatische leiderschapsstijl</i>	177
	<i>Identificeren van je leiderschapsstijl</i>	180
8	Strategische prioriteitsbepaling: de paradox van exploitatie en exploratie	183
	<i>De taak van strategische prioriteitsbepaling</i>	185
	<i>De paradox van exploitatie en exploratie</i>	189
	<i>De beherende leiderschapsstijl</i>	192
	<i>De ondernemende leiderschapsstijl</i>	193
	<i>Kwaliteiten en valkuilen van de beherende leiderschapsstijl</i>	196
	<i>Kwaliteiten en valkuilen van de ondernemende leiderschapsstijl</i>	199
	<i>Identificeren van je leiderschapsstijl</i>	201

Deel V Leiderschap en missie

9	Zingeving: de paradox van welvaart en welzijn	205
	<i>De taak van zingeving</i>	207
	<i>De paradox van welvaart en welzijn</i>	212
	<i>De waardegedreven leiderschapsstijl</i>	214
	<i>De waardengedreven leiderschapsstijl</i>	216
	<i>Kwaliteiten en valkuilen van de waardegedreven leiderschapsstijl</i>	219
	<i>Kwaliteiten en valkuilen van de waardengedreven leiderschapsstijl</i>	223
	<i>Identificeren van je leiderschapsstijl</i>	227

10	Belangenbepaling: de paradox van zelfverwerkelijking en dienstbaarheid	229
	<i>De taak van belangenbepaling</i>	231
	<i>De paradox van zelfverwerkelijking en dienstbaarheid</i>	235
	<i>De soevereine leiderschapsstijl</i>	238
	<i>De dienende leiderschapsstijl</i>	240
	<i>Kwaliteiten en valkuilen van de soevereine leiderschapsstijl</i>	242
	<i>Kwaliteiten en valkuilen van de dienende leiderschapsstijl</i>	245
	<i>Identificeren van je leiderschapsstijl</i>	248

Deel VI

Leiderschap en zelf

11	Probleemoplossing: de paradox van denken en doen	253
	<i>De taak van probleemoplossing</i>	255
	<i>De paradox van denken en doen</i>	259
	<i>De reflectieve leiderschapsstijl</i>	262
	<i>De proactieve leiderschapsstijl</i>	264
	<i>Kwaliteiten en valkuilen van de reflectieve leiderschapsstijl</i>	266
	<i>Kwaliteiten en valkuilen van de proactieve leiderschapsstijl</i>	270
	<i>Identificeren van je leiderschapsstijl</i>	274
12	Omgevingsafstemming: de paradox van authenticiteit en aanpassing	275
	<i>De taak van omgevingsafstemming</i>	277
	<i>De paradox van authenticiteit en aanpassing</i>	282
	<i>De consistente leiderschapsstijl</i>	284
	<i>De responsieve leiderschapsstijl</i>	286
	<i>Kwaliteiten en valkuilen van de consistente leiderschapsstijl</i>	289
	<i>Kwaliteiten en valkuilen van de responsieve leiderschapsstijl</i>	292
	<i>Identificeren van je leiderschapsstijl</i>	296

Deel VII

Leiderschapsontwikkeling

13	Leiderschapswendbaarheid ontwikkelen	301
	<i>Je huidige repertoire van leiderschapsstijlen</i>	302
	<i>Je doelstellingen voor leiderschapsontwikkeling</i>	306
	<i>Je prioriteiten voor leiderschapsontwikkeling</i>	308
	Behoeftegebaseerde prioriteitsbepaling	309
	Middelengebaseerde prioriteitsbepaling	312
	Een geïntegreerde benadering van prioriteitsbepaling voor leiderschapsontwikkeling	314
	<i>Je methoden voor leiderschapsontwikkeling</i>	317
	Proberen: leren door te ondervinden	318
	Praktiseren: leren door te oefenen	320
	Herkaderen: leren door te onderzoeken	322
	Erkennen: leren door te omarmen	326
	<i>Je Leadership LEAP</i>	327
14	Leiderschapswendbaarheid meester worden	331
	<i>Combinaties meester worden</i>	333
	<i>Combineren meester worden</i>	335
	<i>De paradox van leiderschap en volgerschap</i>	338
	<i>Noten</i>	343
	<i>Register</i>	363



1

De essentie van leiderschap

Leiderschap fascineert mensen al eeuwen. In eerste instantie ging het om leiderschap in de oorlogsvoering en politiek, later ook in het zakenleven en de topsport.¹ Dat wil niet zeggen dat deze interesse altijd even groot is geweest. Door de jaren heen fluctueerde de belangstelling, vaak door de grote successen en historische tragedies die op naam staan van beroemde leiders. Vooral sinds de Tweede Wereldoorlog is het concept leiderschap beschadigd, waarbij het wordt geassocieerd met beruchte dictators als Hitler, Mussolini en Stalin. Nog steeds is het Duitse woord voor leider, *Führer*, besmet met de herinnering aan totale onderwerping aan een groot kwaad. Het zal dan ook geen verbazing wekken dat er maar weinig mensen zijn die een kwalificatie als ‘onze geliefde leider’ als een compliment zien.

Ook in de zakenwereld maakte de aanvankelijke interesse voor leiderschap plaats voor een focus op technische managementvaardigheden, zoals finance, operations, marketing en strategie. Leiderschap is de laatste twee decennia echter weer aan een opmars bezig in het denken van zakenmensen, in de curricula van bedrijfskundige opleidingen en in boeken en apps. Hordes managers worden naar programma's voor leiderschapsonwikkeling gestuurd en jonge mensen hebben de ambitie om de ‘next generation leaders’ te worden. En als er iets misgaat in een bedrijf wijzen de media al snel een gebrek aan leiderschap als hoofdoorzaak aan. Het is duidelijk: leiderschap is in.

Maar wat is leiderschap dan? Dat hangt ervan af aan wie je deze vraag stelt. De hype heeft zo veel mensen aangetrokken die allemaal hun eigen wensen, angsten, vooroordelen en interpretaties erop hebben geprojecteerd, dat we het wezen van leiderschap uit het oog dreigen te verliezen. Aan de ene kant is het concept leiderschap zo opgerekt dat het een bonte verzameling aan fenomenen omvat, waardoor het enorm aan helderheid heeft ingeboet. Aan de andere kant hanteren vele sprekers en schrijvers een eigen nauwe visie op wat zij vinden dat leiderschap zou moeten zijn, waardoor het juist weer iets heel specifiek lijkt. In alle gevallen is het opmerkelijk dat niemand de moeite neemt om leiderschap te definiëren en te onderscheiden van andere concepten.

Aangezien het de bedoeling van dit boek is om de sterke kanten en de valkuilen van verschillende leiderschapsstijlen te verkennen, moet onze reis beginnen met een verheldering van wat voor ons de essentie van leiderschap is. Het mag misschien wat schools overkomen om een boek te beginnen met definities, maar het is meer dan nuttig om een realistisch idee te hebben over wat leiderschap is bij het in kaart brengen van verschillende leiderschapsstijlen.

Wat leiderschap niet is

Overtuigingen zijn geduchtere vijanden van de waarheid dan leugens.

Friedrich Nietzsche (1844-1900)

Duits academicus en filosoof

Omdat het woord 'leider' door de jaren heen zo veel lagen van betekenis heeft gekregen, moeten we eerst wat aanslag wegschrappen voor we het wezen van leiderschap weer kunnen waarnemen. Met een buiging naar Michael Porter, die zijn beroemde artikel 'What is Strategy?'² in *Harvard Business Review* begon door uit te leggen wat strategie *niet* is, kunnen we vijf zaken identificeren waarmee leiderschap vooral niet verward moet worden, maar die vaak toch voor leiderschap worden aangezien. Het gaat om vijf wijdverbreide misvattingen over leiderschap die hebben bijgedragen aan de troebele kijk op het begrip dat we zo veelvuldig tegenkomen in theorie en praktijk.

Misvatting 1: de leider als baas

Sla een willekeurig jaarverslag open en waarschijnlijk worden ‘de bedrijfsleiders’ of ‘het leiderschapsteam’ voorgesteld. Vraag een willekeurige HR-manager een lijst te maken met de leiders in het bedrijf en je krijgt een organigram met alle managers. Vraag willekeurige medewerkers om de naam van de leider van de organisatie te noemen en zij zullen waarschijnlijk de hoogste manager vermelden. In al deze gevallen worden de termen ‘leider’ en ‘manager’ door elkaar gebruikt. Het is duidelijk ‘in’ om managers leiders te noemen, waarschijnlijk omdat het minder technocratisch en twintigste-eeuws klinkt. Net zoals woorden als ‘baas’ en ‘chef’ ouderwets worden gevonden, lijkt nu ook het etiket ‘manager’ sleets te raken. Manager heeft wat minder *schwung* dan ‘leider’, reden waarom mensen van het oude label op het nieuwe overstappen. Dit is een allesbehalve onschuldige vorm van begripsinflatie, waarbij een formele functie wordt verward met een informele rol. De twee zaken zijn fundamenteel verschillend.

Om het verschil tussen manager en leider te verduidelijken nemen we de ultieme baas, de directeur, als voorbeeld. Zo iemand bekleedt ontegenzeggelijk een toppositie in het management. Maar maakt dat van de directeur automatisch ook een leider? Zijn mensen geneigd om directeuren te volgen vanwege hun positie, of moeten directeuren meer te bieden hebben om medewerkers te overtuigen en de neuzen dezelfde kant op te krijgen? Directeuren hebben zonder meer de mogelijkheid om gehoorzaamheid af te dwingen, dankzij de formele bevoegdheid tot belonen en straffen die bij hun functie hoort. Directeuren kunnen zich beroepen op hun superieure rang binnen de hiërarchie en ze kunnen formele machtsmiddelen gebruiken om ervoor te zorgen dat mensen meewerken. Met andere woorden, het feit dat zij de baas zijn geeft directeuren de middelen om volgzaamheid te ‘kopen’. Onder deze omstandigheden zullen mensen volgen als dat in hun eigen economisch belang is. In een dergelijke calculerende relatie doen mensen wat de directeur vraagt als ze er genoeg voor terugkrijgen en/of als de mogelijke straf te afschrikwekkend is. Directeuren kunnen mensen dus laten volgen puur op basis van hun positie. Laten we het volgzaamheid op basis van ‘portemonnee’ en ‘pijn’ noemen.

Bijna alle directeuren weten echter dat er meer nodig is dan bonussen uitdelen en duimschroeven aandraaien om het beste uit hun mensen te halen. Om anderen echt met je mee te krijgen, moet je ze overtuigen. Wie *moet* volgen zal in het beste geval naar verwachting presteren, maar wie het ook echt *wil* is tot uitmuntende prestaties in staat. Als directeuren weten in te spelen op de overtuigingen, passies, hoop en dromen van medewerkers, kunnen ze hen motiveren om zich in te zetten voor het bedrijf en met volle overtuiging bij te dragen aan het werk van de orga-

nisatie. Als het directeuren lukt om de intrinsieke motivatie van mensen te raken, kunnen ze de toewijding en veerkracht opbouwen die nodig zijn voor een beter resultaat. Dat zij formeel de baas zijn, is niet wat anderen overtuigt. Het gaat om het vermogen van de directeur om te inspireren, charmeren, uit te dagen, ondersteunen, vleien, overreden en zelfs verleiden. Geen van deze kwaliteiten heeft iets te maken met hun managementpositie maar juist alles met wat zij als individuen toevoegen aan de relatie. Ze krijgen mensen mee, niet omdat het in hun economische belang is, maar in hun emotionele belang. Daarvoor is het wel nodig dat medewerkers zulke directeuren respecteren en vertrouwen, zodat zij hen echt als mens willen volgen. Laten we dit volgzzaamheid op basis van 'verbinding' en 'vertrouwen' noemen.

Als we leiderschap simpelweg definiëren als het vermogen om mensen te laten volgen, zien we dus dat dit vermogen weinig te maken heeft met iemands formele positie. Het zal vooral afhangen van hoe iemand gezag verwerft en relaties en vertrouwen opbouwt. Heb je een baan als manager, dan kan dat de kans vergroten dat mensen je volgen, want medewerkers hebben vaak impliciet respect voor hiërarchie en zijn gevoelig voor mogelijke beloningen of straffen. Manager zijn kan echter ook verhinderen dat je mensen meekrijgt, omdat ze mogelijk twijfelen aan je motieven. Je positie bepaalt immers je standpunt: waar je 'zit' bepaalt waar je 'staat'. Managers worden vaak gewantrouwd omdat ze hun eigen agenda hebben, hun eigen maatstaven voor functioneren hanteren en het belang van 'de organisatie' boven dat van het individu plaatsen. Een manager is geen collega maar als het ware de sterke arm van de eigenaar.

Individen mogen dan benoemd worden tot manager, zij zullen ook geaccepteerd moeten worden als leider. Om mensen te kunnen overtuigen, moeten leiders de eerste stap zetten. Ze moeten de leiding nemen en tegelijkertijd het vertrouwen van medewerkers en hun goedkeuring zien te winnen. Het maakt niet uit of het om directeuren gaat of eerstelijns leidinggevend, de formele positie van managers ergens in de hiërarchie is geenszins een garantie dat zij ook zullen worden geaccepteerd als leider. Iedereen die wil leiden, zal dat moeten verdienen. Leiderschap is relationeel, niet positioneel.

Het omgekeerde geldt ook: geaccepteerd worden als leider hoeft zeker niet te betekenen dat iemand de baas moet zijn of worden. Zelfs zonder formele macht en bevoegdheden kun je enorme informele invloed hebben en geaccepteerd worden als leider. Deze invloed kan bijvoorbeeld voortvloeien uit je expertise, uitstraling, warmte, ervaring of gedrevenheid en heb je vaak gedurende een langere periode opgebouwd.

Tabel 1.1 geeft een speels overzicht van het verschil tussen manager zijn en leider zijn. Voor de duidelijkheid, het is geen dichotomie in de trant van warm en koud, maar het gaat juist om verschillende concepten. Denk aan warm en rood – twee fundamenteel andere zaken die echter met elkaar verward kunnen worden als je niet oplet.

Tabel 1.1 Management versus leiderschap

	De wereld van de manager	De wereld van de leider
Wat doe je?	Ik heb een BAAN met rechten en verantwoordelijkheden	Ik vervul een ROL met of zonder formele functie
Hoe word je het?	Ik word BENOEMD door hogere managers	Ik word GEACCEPTEERD door anderen die willen volgen
Welke middelen heb je?	Ik heb FORMELE BEVOEGDHEDEN om opdrachten te geven, geld te besteden, te beoordelen en te corrigeren	Ik heb INFORMELE AUTORITEIT die is gebaseerd op vertrouwen, vaardigheid, inspiratie en overtuigingskracht
Wat is je aanpak?	Ik dwing GEHOORZAAMHEID af door middel van belonen en straffen	Ik oogst BEVLOGENHEID door mensen met hart en ziel te overtuigen
Hoe reageren mensen?	We hebben CALCULERENDE relaties ('wat levert het mij op?')	We hebben WEDERKERIGE relaties, ('wat is ons gezamenlijke doel?')
Wat is het beste resultaat?	ACCEPTABELE prestaties, gebaseerd op extrinsieke motivatie	UITSTEKENDE prestaties, gebaseerd op intrinsieke motivatie
Concluderende vuistregel?	DINGEN MANAGEN Zorgen dat ze MOETEN	MENSEN LEIDEN Zorgen dat ze WILLEN

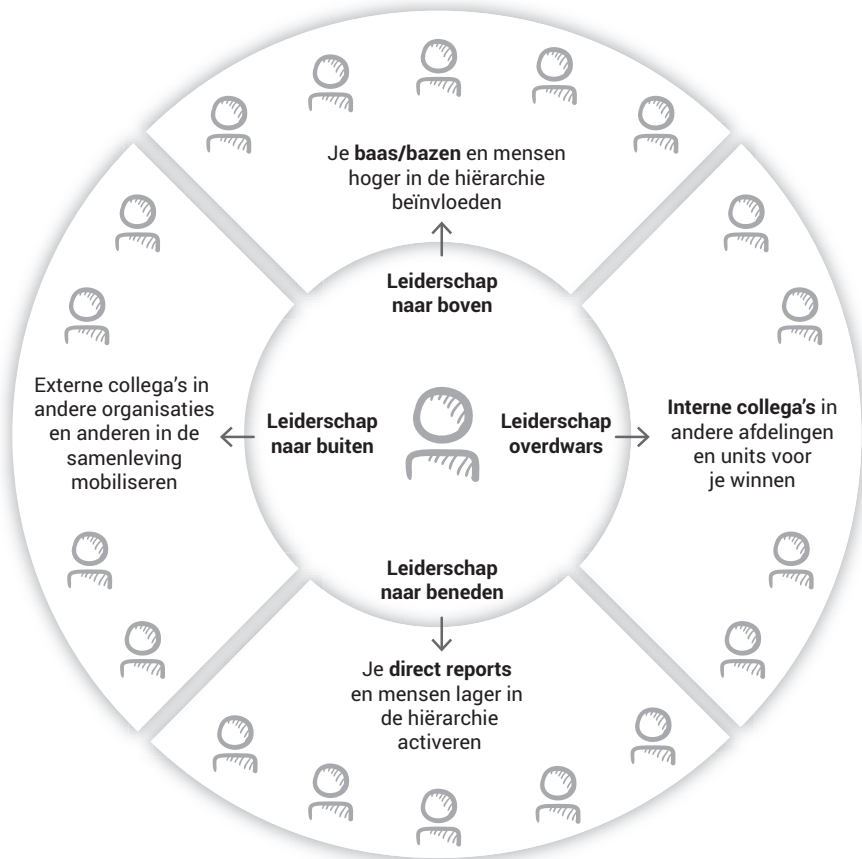
Helaas heeft de begripsverwarring rond manager en leider serieuze consequenties. Ten eerste verleidt het managers tot de misvatting dat hun benoeming met de daarbij horende formele macht genoeg is om een succesvol leider te zijn. Neem het voorbeeld van Stefan, een zeer bekwame ingenieur die al jaren een ingewikkelde baan had als internationaal hoofd kwaliteitszorg bij een Zwitserse producent van bouwmaterialen. Ondanks dat hij een van de beste ingenieurs was in zijn discipline en uitstekende bedrijfsprocessen had ontwikkeld, lukte het hem niet om productiemangers in de verschillende vestigingen wereldwijd zijn maatregelen voor kwaliteitszorg te laten implementeren. Jarenlang smeekte hij de directeur om hem de formele autoriteit te geven om zich te laten gelden en de nodige maatregelen erdoor te drukken. Na een flink kwaliteitsprobleem bij een van de Ameri-

kaanse fabrieken ging de directeur eindelijk overstag en gaf hij Stefan de gewenste bevoegdheden. Nu was Stefan dan internationaal leider kwaliteitszorg – althans dat dacht hij. Maar in plaats van dat de regionale productiemangers beter naar Stefan gingen luisteren, bleven ze moeilijk doen en bleef kwaliteit een probleem. Stefan was stomverbaasd. Langzaam ging hij van commanderen over op dreigen, straffen en manipuleren, maar de kwaliteitsproblemen bleven. Pas na een persoonlijke crisis en een forse aanvaring met de teleurgestelde directeur realiseerde Stefan zich dat het beter was geweest als hij mensen had weten te overtuigen in plaats van ze proberen te dwingen. Het was gewoon niet in hem opgekomen dat zijn baan als manager hem formele bevoegdheden gaf die hij eigenlijk niet zou moeten gebruiken, omdat mensen daar negatief op zouden reageren. De baas worden had hem bazig gemaakt. Dus, hoewel hij zich er kwetsbaar door voelde, stopte hij met het e-mailen van instructies en stapte hij op het vliegtuig om persoonlijk en ter plekke naar zijn collega's te gaan luisteren. Hij kwam erachter dat sommigen hulp nodig hadden en gerustgesteld wilden worden, terwijl anderen juist overtuigd wilden worden en weer anderen uitgedaagd. Het had tijd nodig – zoals hij zelf zei: 'Net als met mijn vrouw duurde het even voor ze ja zei, en zelfs nu moet ik nog blijven werken aan onze relatie.' Maar de verbeteringen waren enorm.

Behalve de harde les dat leiderschap gaat over mensen ergens bij betrekken in plaats van ze dingen te bevelen, leerde Stefan nog iets over het verwarren van managerschap en leiderschap: dat je door die verwarring niet begrijpt waar leiders gevonden kunnen worden binnen een organisatie. Toen hij in Brazilië was, ontdekte hij dat de echte leiders op het vlak van kwaliteitsverbetering niet de hoogstgeplaatste managers waren. De echte leiders waren een paar productie-experts in de fabrieken, die breed werden gerespecteerd door andere medewerkers. Stefan had zich blindgestaard op hiërarchie en had geprobeerd de fabrieksmanagers zijn kwaliteitsprocedures te laten doorvoeren. Hij had volledig over het hoofd gezien dat de opinieleiders van wie hij echt steun nodig had managers op een lager niveau waren – of vaak zelfs helemaal geen leidinggevend. Nadat hij geaccepteerd werd door deze leiders en zij de mensen in de fabrieken zover kregen om de verbeterde procedures te implementeren, gaven ook de fabrieksmanagers ineens alsnog hun steun. Op basis van die ervaring ging Stefan op zoek naar de 'echte leiders' in alle fabrieken, ongeacht hun hiërarchische positie. En waar leiderschap ontbrak, moedigde hij mensen aan om een leiderschapsrol op zich te nemen in het kwaliteitsproces, ongeacht hun formele functie.

Het voorbeeld van Stefan laat zien dat het verleidelijk is om in de wijdverbreide valkuil te trappen die leiderschap gelijkstelt aan management. Verleidelijk maar ook schadelijk, want het verhult wat leiders echt doen en waar ze te vinden zijn. Leiderschap is het specifieke vermogen om mensen te laten volgen; leiders doen

dat door mensen te overtuigen, vaak dankzij opgebouwde autoriteit. Leiderschap is dus iets wat iedereen kan hebben binnen (en buiten) een organisatie, op bepaalde momenten en bij bepaalde onderwerpen. Medewerkers kunnen hun bazen leiden als het om specifieke aangelegenheden gaat, terwijl de bazen leiden bij andere onderwerpen. Collega's kunnen elkaar leiden, maar ze kunnen ook leiderschap tonen buiten hun organisatie, in samenwerkingsverbanden of in de bredere maatschappij. In deze context kun je dus zeggen dat we 'omlaag' managen, maar '360 graden' kunnen leiden (zie figuur 1.1).



Figuur 1.1 Wie leiden? Leiderschapsinvloedskring

Misvatting 2: de leider als held

Vraag een zaal vol mensen om een paar effectieve leiders te noemen en je hoort stevast dezelfde namen: Mahatma Gandhi, Nelson Mandela, Abraham Lincoln,

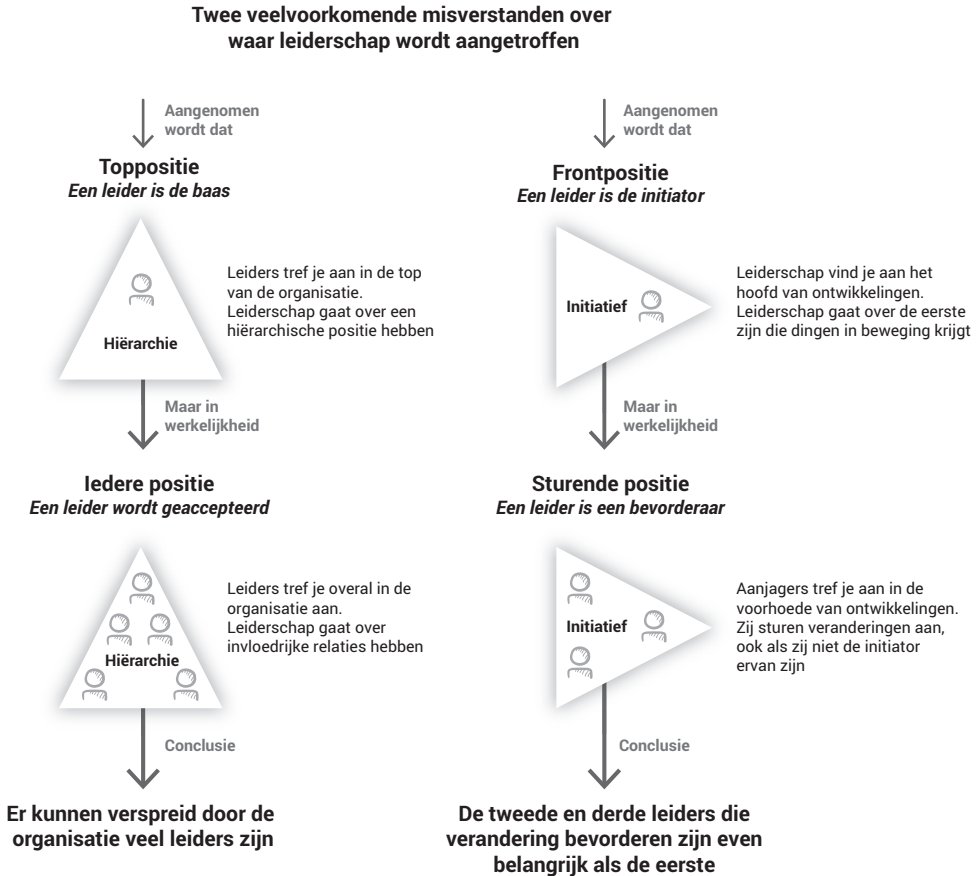
Winston Churchill, Simon Bolivar en Alexander de Grote – maar ook Lou Gerstner (IBM), Andy Grove (Intel), Ingvar Kamprad (IKEA), Richard Branson (Virgin), Steve Jobs (Apple) en Jack Welch (GE) – soms nog gevolgd door een bekende bondscoach. Ook komen de aanwezigen nog wel eens met een lokale beroemdheid of zelfs voormalige baas aanzetten. Wat al deze voorbeelden gemeen hebben, is dat het om leiders gaat met een heroïsche reputatie. Waar iedereen het eerst aan denkt, zijn uitzonderlijke mensen die tegen alle verwachtingen in succes wisten te boeken. Het zijn de heldhaftige leiders die het ondanks enorme uitdagingen en talloze vijanden toch lukte om een team van mensen bij elkaar te krijgen en spectaculaire resultaten neer te zetten. Het zijn mensen die bijna bovenmenselijke doelen bereikten, individuen met uitzonderlijke vaardigheden die op onnavolgbare wijze honderden of duizenden mensen wisten te mobiliseren.

Het is jammer dat zulke superhelden onze gedachten over leiderschap domineren. In de media – en in veel leiderschapsboeken – worden de daden van deze uitzonderlijke mensen uitgebreid bejubeld. Ze worden neergezet als dé standaard van ‘echt leiderschap’, iets waar we eigenlijk allemaal naar zouden moeten streven. Onbewust hebben we de neiging om deze voorbeelden als norm te laten fungeren voor wat een ‘ware leider’ is. Maar als leiderschap samenvalt met heldendom, nemen ook onze verwachtingen van wat een leider zou moeten zijn bovenmenselijke proporties aan: een leider moet in staat zijn om eigenhandig de organisatie van de ondergang te redden door de troepen te leiden, weerstand te breken en tegenslagen te overwinnen. Echte leiders lijken dan op de helden in Hollywoodfilms.³

Maar een held is niet wat de meeste organisaties nodig hebben. Ze hebben geen supermens nodig die het allemaal alleen kan. En dat is maar goed ook, want als ze al bestaan zijn ze bijzonder schaars. Helden zijn de uitzondering, niet de regel. Sterker nog, schreeuwen om een held is vaak de verkeerde reactie op een gebrek aan gewoon leiderschap. Vaak is een enkele redder niet de oplossing. Wat nodig is, is juist breed gedragen dagelijks leiderschap dat wordt geëffectueerd door ‘gewone’ mensen binnen de organisatie die samen proberen ‘buitengewone’ dingen voor elkaar te krijgen. Zulke leiders zijn misschien niet de nieuwe generatie filmhelden, maar ze maken wel het verschil tussen een uitmuntend en een middelmatig bedrijf.⁴

Als je het ‘heldstereotype’ vermijdt, wordt duidelijk dat leiderschapsvaardigheden door de hele organisatie heen noodzakelijk zijn – en niet alleen aan de top. Dit wordt ook wel ‘gedistribueerd leiderschap’ genoemd (zie figuur 1.2). Als je niet meer aan heldenverering doet, zie je ook gemakkelijker in dat leiders niet altijd de eerste stap hoeven te zetten. Leiders hoeven niet altijd vooraan te staan, ze hoeven niet altijd het initiatief te nemen. Vaak heb je een veel grotere impact door het

initiatief van een collega te steunen en te helpen met ontwikkelingen die al in gang zijn gezet. Hulp geven en steun mobiliseren om dingen een extra zetje te geven zijn een stuk minder heroïsch en legendarisch dan zelf de initiatiefnemer van een verandering te zijn, maar het zijn wel essentiële leiderschapstaken.



Figuur 1.2 Waar leiden? Gedistribueerd leiderschap

Misvatting 3: de leider als profeet

Een van de meest hardnekkige misvattingen over leiderschap is dat leiders zich alleen met de lange termijn bezighouden en niet met het hier-en-nu. Leiders zouden profeten zijn, die de weg moeten zien te vinden die hun volk naar het 'belofde land' leidt. Het is niet hun rol om zich bezig te houden met dagelijkse beslommeringen. Zij zouden de opdracht hebben om een koers uit te stippelen door de onbekende wateren van de toekomst en de oude organisatie te transformeren tot een nieuwe, die perfect geschikt is voor de veranderde wereld. Het zijn

geen beheerders van de huidige business. Het zijn herders, die mensen door de wildernis van verandering moeten gidsen. Hun taak is te zorgen dat de organisatie ‘de juiste dingen’ doet, niet zo zeer dat men ‘dingen op de juiste manier’ doet.⁵ Het veronderstelde onderscheid is vergelijkbaar met het verschil tussen politici en staatslieden. Staatslieden onderscheiden zich door naar de lange termijn te kijken en boven de politiek te staan, zich niet in het dagelijkse gekrakeel te mengen. Zij richten zich op het veranderen van het grote plaatje, niet op het ordinaire getouwtrek. De onbeduidende taak om de organisatie draaiende te houden kan worden overgelaten aan gewone managers.

Dit beeld van ‘leiders als profeten’ en ‘managers als beheerders’ wordt ook wel de ‘transformationele benadering’⁶ van leiderschap genoemd en is diep geworteld in de literatuur over leiderschap. De oorsprong ligt in de werken van Bass, Bennis en Kotter⁷ en het idee is verbazend populair onder zowel academici als mensen uit de praktijk. Verbazend, omdat de conceptuele basis flinterdun is. Natuurlijk is er een verschil tussen het runnen van het bestaande bedrijfsmodel van een organisatie en een organisatie de weg wijzen naar een nieuw bedrijfsmodel (zoals besproken zal worden in hoofdstuk 8). Maar het is louter willekeur om de eerste taak te bestempelen als ‘management’ en de tweede als ‘leiderschap’. Het toont eerder de voorkeur van de auteurs, die veel minder gefascineerd lijken door het beheren van het huidige bedrijf dan door wat er nodig is om een toekomstvisie te ontwikkelen en de organisatie te transformeren. Daarom kennen ze de eretitel ‘leider’ alleen toe aan de rol die zij superieur achten.

In de praktijk is een leider die alleen naar de lange termijn kijkt en geen idee heeft van wat er op de korte termijn speelt in het beste geval een dagdromer en in het slechtste geval een nachtmerrie. Er zijn geen staatslieden die niet ook ambachtelijke politici zijn. Evenmin zijn er leiders die op de lange termijn succesvol zijn maar niet weten hoe ze mensen kunnen mobiliseren om op korte termijn vooruitgang te boeken. De strategische uitdaging waar leiders vaak mee geconfronteerd worden, is dat organisaties er moeite mee hebben om evenwicht te vinden tussen stabiliteit op de korte termijn en verandering op de lange termijn. Mensen willen sturing bij de lastige afweging tussen met hun bestaande takenpakket resultaten boeken in het hier-en-nu en investeren in ontwikkelingen voor morgen en overmorgen. Ze willen weten wanneer evolutionaire verandering volstaat en wanneer een meer revolutionaire aanpak vereist is. Om mensen te laten volgen, moeten leiders dus inspelen op het totaalplaatje van wat hun medewerkers bezighoudt en zich niet alleen richten op futuristische voorspellingen of mediagenieke transformationele activiteiten.

Misvatting 4: de leider als goeroe

Sommige leiders doordringen organisaties van een diepgewortelde *raison d'être* (the organizational, *purpose*). Voor hen heeft de organisatie een fundamentele missie te vervullen, een 'onloochenbare bestemming', die meer omvat dan alleen producten maken of diensten verlenen. Hun organisatie levert behalve dat mensen er geld mee verdienen een belangrijke bijdrage aan de wereld. Hun investering moet niet alleen financieel renderen, ze willen een verschil maken. Hun hogere doelen variëren van mensen gezonder maken tot mensen geluk brengen, anderen inspireren om te leren, kansen creëren voor minderbedeelden, discriminatie bestrijden, financiële onafhankelijkheid mogelijk maken en het milieu beschermen. Dit zijn allemaal doelen waarvoor geld slechts een middel is.

Achter hun *raison d'être* ligt meestal een filosofie die richting geeft. Een filosofie met sterke overtuigingen en waarden, vaak vertaald naar principes en een gedeelde gedragscode. In de sterkst door een missie gedreven organisaties zijn leiders meer dan missionarissen. Ze zijn bijna goeroes die mensen inspireren met betekenis, die morele waarden vertegenwoordigen en antwoorden geven op de grote vragen in het leven. Denk bijvoorbeeld aan Ben Cohen en Jerry Greenfield (Ben & Jerry's), Anita Roddick (Body Shop), Yvon Chouinard (Patagonia) en Linus Torvalds (Linux). Dat zijn zo ongeveer wijsgeren tot wie mensen zich kunnen richten voor waarheid, wijsheid, rechtvaardigheid en meer van het goede. Als goeroes helpen ze ons het 'waarom' te begrijpen, niet alleen het 'wat' en het 'hoe'.⁸

Het lijkt een typisch kenmerk van de huidige tijdsgeest dat veel mensen betekenis zoeken in hun werk. In plaats van naar India te vliegen in de hoop een goeroe te vinden, zoeken mensen die nu op hun werk. In de jaren zestig en zeventig hielden sociale en ecologische activisten uit de tegencultuur uit protest op met werken en studeren. Tegenwoordig verwachten mensen dat bedrijven op zijn minst maatschappelijk verantwoord, milieubewust en duurzaam zijn. Steeds vaker zijn bedrijven de nieuwe activisten, iets wat te zien is in de toename van bedrijven die zijn gecertificeerd als 'B Corps' (Benefit Corporations, met als centraal doel bij te dragen aan de samenleving).⁹ De aandacht voor onderwerpen als hogere doelen, zakelijke kernwaarden en ethisch gedrag is enorm toegenomen, met daarnaast een wildgroei aan duurzaamheidsindexen en prijzen voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. En het ziet ernaar uit dat de roep om 'verantwoordelijk leiderschap' en 'betekenis' na het gepercipieerde wangedrag van financiële instellingen en geldmanagers ten tijde van de kredietcrisis uit 2008 alleen maar is toegenomen.

Dit heeft allemaal bijgedragen aan de groeiende overtuiging dat je om een ‘moderne leider’ te zijn goeroe-achtig gedrag moet vertonen. Om geaccepteerd te worden als 21e-eeuwse leider, moet je een inspirerende filosofie hebben en een hoger doel nastreven dan louter geld verdienen. ‘Ware leiders’ zijn degenen met een aanstekelijk missiegevoel, die zich houden aan de hoogste ethische normen. Zij moeten betekenis bieden en een morele autoriteit zijn en uiteraard zelf doen wat ze zeggen.

Maar we kunnen niet allemaal Moeder Theresa, Desmond Tutu en Bono ineen zijn. Net als bij de heldenverering, waarbij er onrealistische vaardigheden worden verwacht van leiders, vergt deze goeroe-verering een onrealistisch hoge graad van morele autoriteit. ‘Ware leiders’ worden verondersteld wijsgeren te zijn wat betreft hun filosofie en heiligen wat betreft hun gedrag. Maar het heeft geen zin om de lat torenhoog te leggen en dan beteuterd te zijn dat het niemand lukt om eroverheen te springen. Evenmin als de wereld overloopt van de helden, zijn er erg veel goeroes. Er zijn echter wel een hoop nette mensen, mensen die goed genoeg zijn. Het hogere doel van veel leiders is niet altijd heel indrukwekkend, maar wel motiverend genoeg om mensen te laten volgen. De filosofie van deze ‘gewone leiders’ mag dan misschien niet alle antwoorden geven op de grote vragen in het leven, ze kan echter nog steeds interessant genoeg zijn om mensen ervan te overtuigen dat het goed is om mee te doen.

De conclusie: een *raison d'être* is belangrijk en betekenis bieden is een effectieve manier om mensen te laten volgen, maar het zou overdreven zijn om te eisen dat iedere leider een missionaris en filosoof is. Leiders hoeven niet de goeroe uit te hangen. Maar ze moeten wel een gids willen zijn die mensen helpt om de wereld, de organisatie en zichzelf te begrijpen en ze ondersteunt bij het vinden van betekenis en voldoening in wat ze doen.

Misvatting 5: de leider als idool

Je hebt vast al een patroon ontdekt in de vorige pagina's. De karikatuur van de leider als held is een overdreven verwachting van diens vermogen om dingen voor elkaar te krijgen. De karikatuur van de leider als profeet is een overdrijving van diens bijdrage aan de lange termijn en aan fundamentele veranderingen. En de karikatuur van de leider als goeroe is een overdrijving van diens taak om betekenis te geven. De rode draad in al deze misvattingen is dat leiderschap is opgepompt tot iets bijna heiligs, iets buitengewoons, ver verheven boven de wereld van de gewone stervelingen, alleen te vinden op de berg Olympus. ‘Leider’ is in die visie een exclusieve titel die alleen wordt toegekend aan de allerbesten. De voorbeelden van leiderschap die we aanhalen zijn heldenverhalen, met leiders in de hoofdrol die uitstekende resultaten behalen en geliefd zijn bij hun volgers. Deze leiders ver-

tegenwoordigen het ideaal waar we ons graag aan optrekken. Ze zijn de maatstaf waar alle mindere goden het tegen afleggen.

De ‘metamissvatting’ die het onderwerp leiderschap geen diensten bewijst, is dat ons mentale model van een ‘leider’ wel erg dicht bij dat van een godheid ligt. Voor ons geestesoog zijn leiders herculische figuren. Om deze illusie in stand te houden maken we idolen van de weinige mensen die enigszins voldoen aan dit beeld van ‘echte leiders’, vaak tot het punt waarop ze nauwelijks nog te herkennen zijn en de status van een megaster hebben gekregen. Vervolgens gebruiken we deze ‘beroemdheden’ als de norm waarmee we alle andere onvolmaakte aspirant-leiders beoordelen. En *voilà*, vergeleken met de gebotoxte en gefotoshopte leiderschapstopmodellen kunnen de meeste potentiële leiders niet anders dan teleurstellend onhandig en ineffectief zijn.

Leiderschap moet van zijn voetstuk af worden gestoten en worden teruggebracht tot menselijke proporties. Rolmodellen ja, maar geen topmodellen en zeker geen idolen. Jezelf constant vergelijken met een superster uit de zakenwereld voorzien van een kunstig gekweekt imago is ontmoedigend en ondermijnend, maar geeft ook voeding aan onrealistische verwachtingen waar de mensen om je heen aan zouden moeten voldoen.

In de praktijk hoeven leiders niet perfect te zijn – ze moeten gerespecteerd worden. Ze moeten genoeg aanzien hebben om vertrouwen te wekken en mensen te overtuigen om ze te volgen. En leiderschap is niets exclusiefs dat alleen op speciale gelegenheden toegepast wordt door de hogepriesters van de organisatie. Het is iets gewoons wat dagelijks wordt gebruikt door mensen in alle lagen van de organisatie.

Een van de grote voordelen van het terugbrengen van leiderschap tot menselijke proporties, is dat de meeste mensen dan zullen accepteren dat dit soort leiderschap te leren is. Discussiëren over de vraag of de rocksterren van het leiderschap worden geboren of gemaakt is, hoewel verleidelijk, niet echt relevant als die helden, profeten en goeroes hoge uitzonderingen zijn. Als leiders ‘gewone stervelingen’ zijn, vinden de meeste mensen het aannemelijker dat je hun vermogen om relaties te bouwen en gedrag te beïnvloeden kunt leren. Dit besef maakt ons allemaal sterker. Te veel mensen hebben zichzelf ervan overtuigd dat het zinloos is om aan hun leiderschapscapaciteiten te werken omdat ze toch nooit grootheden als Walt Disney, Freddy Heineken of Coco Chanel zullen worden. Of dat ze maar niet moeten proberen te dansen, omdat ze het nooit zo goed zullen kunnen als hun idool, of dat nou Ginger Rodgers, Michael Jackson of Rudolf Nureyev is. Als mensen hun verwachtingen bijstellen tot een ‘goed genoeg’-niveau, inspireert dat ze om de dansvloer op te gaan en een paar moves te laten zien.

En dat is precies de bedoeling van dit boek. Vergeet je idolen, bestudeer je leiderschapsstijl in de spiegel en laten we samen onderzoeken hoe we je dansmoves kunnen verbeteren. We zijn ervan overtuigd dat je onderweg nog wel een paar nieuwe pasjes zult ontdekken.

Wat leiderschap wel is

Leiderschap is de kunst om iemand anders iets te laten doen waarvan je wilt dat het gedaan wordt, omdat hij het zelf wil.

Dwight D. Eisenhower (1890-1969)

Voormalig president van de Verenigde Staten

Nu we alle lagen verf hebben afgekrabd, blijft alleen het naakte hout van leiderschap over: leiden is anderen laten volgen. Een effectieve leider is iemand die *in staat is om andere mensen te beïnvloeden om een bepaalde richting op te gaan*. In deze eenvoudige definitie zitten vier elementen die meer inzicht geven in het wezen van leiderschap:

- *‘Andere mensen.’* Een belangrijk uitgangspunt voor het begrijpen van leiderschap is het besef dat het niet om de leider op zich gaat, maar om de interactie tussen leider en volger. Leiderschap is een relationeel fenomeen. Net als bij communicatie heb je twee kanten nodig: niet ik communiceer, *wij* communiceren. Leiderschap gaat niet alleen om wat de leider doet maar ook om hoe de volger reageert. Begrip van de behoeften en het wereldbeeld van ‘andere mensen’ is daarom cruciaal voor effectief leiderschap.
- *‘Beïnvloeden.’* In de interactie tussen leider en volger hebben leiders een compleet spectrum van beïnvloedingsmethoden tot hun beschikking. Dit varieert van het gebruik van formele bevoegdheden (die bij iemands functie horen) – zoals de bevoegdheid om mensen aan te nemen, te ontslaan, belonen, berispen en herplaatsen – tot informele macht, zoals het vermogen om mensen te overtuigen, charmeren, inspireren, ondersteunen en uit te dagen. De informele macht om in te spelen op de intrinsieke motivatie van mensen is meestal effectiever en duurzamer dan het gebruik van formele macht. Hoe beter leiders het mentale model en de motieven van volgers begrijpen, hoe effectiever ze logischerwijs zullen zijn in het beïnvloeden van harten, hoofden en handen.
- *‘In staat is.’* In hun interactie met volgers moeten leiders bereid en in staat zijn om anderen te beïnvloeden. Invloed moet worden verdiend: potentiële leiders moeten bereid zijn om de verantwoordelijkheid van een leiderschapsrol op

zich te nemen en moeten autoriteit zien te verwerven bij potentiële volgers, en daarin investeren. Hoe leiders dit gezag verdienen en benutten, hangt af van hun kwaliteiten en het profiel van hun volgers. In de komende hoofdstukken zal blijken dat allerlei aanpakken effectief kunnen zijn.

- *‘Een bepaalde richting op te gaan.’* Uiteindelijk betekent leider zijn dat je mensen ergens naartoe leidt. Leiders beïnvloeden anderen niet om macht te verwerven maar om andere doelstellingen te realiseren. Het gaat ze niet om macht omwille van de macht. Een leider mobiliseert mensen om te presteren en bepaalde resultaten te bereiken.

In feite zijn we dus voortdurend aan het leiden. Leiderschap kan heroïsch, charismatisch, visionair en transformerend zijn, maar het is ook de alledaagse interactie met directe medewerkers, collega’s, bazen, klanten, leveranciers, gezinsleden en teamgenoten. Steeds als we mensen om ons heen willen beïnvloeden om een bepaalde kant op te gaan, proberen we te leiden.¹⁰

Hoewel leiden dus een alledaagse bezigheid is, wil dat helaas niet zeggen dat leiderschap zich ook dagelijks manifesteert. Het blijft tenenkrommend om te zien hoeveel zelfbenoemde leiders die ‘een bepaalde kant op willen’ vergeten dat het daarbij gaat over ‘andere mensen’, ‘beïnvloeden’ en ‘in staat zijn’. Choquerend veel managers zien geen mensen van vlees en bloed voor zich maar louter ‘human resources’, die naar believen kunnen worden ingezet om hun plannen te implementeren. Ze baseren zich impliciet op een uiterst mechanistische kijk op mensen – de *homo economicus* uit hun eerste economieles; ze nemen aan dat medewerkers rationeel reageren op prestatiedoelen en bijbehorende bonussen. De term *human resources* (‘menselijke middelen’¹¹) is in feite ontmenselijkend: het sterkt de overtuiging dat je mensen precies zo kunt behandelen als alle andere middelen. Ze kunnen worden gekocht, verkocht en ingezet waar en wanneer het uitkomt. Voor deze leiders is tijd nemen om de beweegredenen, hoop en zorgen van de mensen om hen heen te doorgronden een wezensvreemd concept. En dat je dan ook nog tijd zou moeten steken in het opbouwen van een wederkerige relatie van respect, vertrouwen en autoriteit, wordt gezien als hopeloze tijdverspilling. Het is zoveel efficiënter (en aangenaam afstandelijk) om doelen te bepalen en ‘medewerking’ af te dwingen via dreigementen en lokmiddelen.

Als leiderschap één kerneigenschap heeft, dan is dat wel dat het relationeel is: het draait om twee of meer menselijke wezens met een eigen wil. Als je niet geïnteresseerd bent in mensen en er niet van houdt om te werken aan gelijkwaardige relaties, neem dan een hond en laat leiderschap over aan anderen. Je kunt dingen, activiteiten en processen managen. Die hebben namelijk geen eigen wensen en gedachten. Die kunnen rationeel worden beheerd, geadministreerd of gemanaged

– met of zonder spreadsheet. Het is een logische denkfout dat je ook mensen zou kunnen managen. Als je voor elkaar wilt krijgen dat mensen jou volgen, dan is daar veel meer voor nodig dan een *key performance indicator* en een druk op een knop. Die mensen moeten worden overtuigd, aangemoedigd, gewaardeerd en aangesproken. Oftewel: geleid.