

Leiderschapskwaliteiten

Zelfbewust ervaren en ontwikkelen

INKIJKEXEMPLAAR

INKIJKEXEMPLAAR

Leiderschapskwaliteiten

Zelfbewust ervaren en ontwikkelen

*dr. G.P. Melker
ir. drs. P.J. Tack
prof. dr. D.J. Eppink*

INKIJKEXEMPLAAR

Concept uitgeefgroep

Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:

Concept uitgeefgroep
Postbus 447
1213 PD Hilversum
Tel.: 035-750 61 17
E-mail: info@conceptuitgeefgroep.nl

Vormgeving: Manipal publishing services
Redactie: Maya Dornseiffer

© Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN) bv, 2018
Concept uitgeefgroep is een handelsnaam van Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN) bv.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enigerlei wijze zonder voorafgaande toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische veelevoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet, dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht.

Bij het afbeelden van foto's en andere werken hebben wij al het mogelijke gedaan om de eventuele rechthebbenden te achterhalen en om overal de juiste naam en bron te vermelden. Indien u van mening bent dat uw naam ten onrechte niet (juist) vermeld is of dat sprake is van een onjuiste bronvermelding, neemt u dan contact met ons op. Wij zullen dit dan in een volgende druk herstellen.

De cases met betrekking tot echte bedrijven zijn gebaseerd op informatie over deze bedrijven die uit openbare bronnen afkomstig is. In veel gevallen zijn de cases uitgebreid met fictieve feiten om een groter leereffect te bereiken. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om fictieve bedragen, percentages, aantallen, grafieken en tabellen. U kunt er derhalve niet van uitgaan dat de cases volledig in overeenstemming zijn met de werkelijkheid.

De cases met betrekking tot fictieve bedrijven en de cases waarin geen bedrijfsnaam wordt genoemd, zijn puur fictief. Elke gelijkenis met bestaande bedrijven en situaties berust op louter toeval.

NUR: 801
ISBN: 9789491743962

Inhoudsopgave

Woord vooraf	9
Over de auteurs	11
De leiderschapsfilosofie van Johan van den Elzen	13
1 Inleiding	20
Kernstof	21
1.1 Roep om leiders en leiderschap	23
1.2 Opbouw van het boek	25
Deel I Beginselen	29
2 Wat is leiderschap?	30
Kernstof	33
2.1 Inleiding	35
2.2 Management en leiderschap	37
2.3 Transactioneel en transformatieel leiderschap	41
2.4 Vier typen leiderschap: de dromer, de doener, de wegkijker en de inspirator	43
2.5 Leiderschap: aangeboren of te ontwikkelen?	45
2.6 Praktijk	49
2.7 Extra: De schaduwkant van leiderschap	51
Literatuur	53
3 Leiderschap en loopbanen	56
Kernstof	59
3.1 Inleiding	61
3.2 Wat is een loopbaan?	62
3.3 Het 'tijdspanne-model' van Jaques	63
3.3.1 Complexiteit en tijdspanne	63
3.3.2 Universele organisatieniveaus	64
3.3.3 Kanttekeningen bij het model van Jaques	70
3.4 De 'Shell competentiematrix'	73

3.5	Loopbaanankers van Schein	79
3.6	Praktijk	85
3.7	Extra: Bepaal zelf jouw loopbaananker	87
	Literatuur	93
4	Evolutie van leiderschapstheorie	96
	Kernstof	99
4.1	Inleiding	101
4.2	'Trait theory' of 'trekbenadering'	102
4.3	Stijlbenadering	103
4.4	Contingentiebenadering	107
4.4.1	Driedimensionale benadering van Reddin	107
4.4.2	Situationele leiderschapstheorie van Hersey en Blanchard	108
4.5	Nieuw leiderschap	112
4.5.1	Charismatisch leiderschap	113
4.5.2	Inspirerend leiderschap	119
4.6	Praktijk	121
4.7	Extra: De uitdagingen voor twee topleiders	123
	Literatuur	127
Deel II	Leiderschapskwaliteiten	131
5	De effectieve leider	132
	Kernstof	135
5.1	Inleiding	137
5.2	Het ontwikkelen van een aansprekende visie	139
5.3	Overtuigende communicatie om de visie uit te dragen	141
5.4	Het bouwen van een effectieve organisatie	144
5.5	Onbaatzuchtigheid van de leider	147
5.6	Praktijk	151
5.7	Extra: Ontdek de zeven fases van leiderschap	153
	Literatuur	157

6	De kernkwaliteiten van de effectieve leider	158
	Kernstof	161
	6.1 Inleiding	163
	6.2 Kernkwaliteiten en valkuilen	163
	6.3 Het ontwikkelen van een visie	168
	6.4 Effectief communiceren en beïnvloeden	170
	6.5 Taken van de effectieve leider als manager	172
	6.6 Dienend leiderschap	175
	6.7 Kernkwaliteiten van mannelijke en vrouwelijke leiders	190
	6.8 Praktijk	193
	6.9 Extra: Zakenvrouwen in topposities	195
	Literatuur	199
7	Leiderschapsontwikkeling	202
	Kernstof	205
	7.1 Inleiding	207
	7.2 Ervaringsleren en reflecteren	209
	7.3 Opleiding en training	212
	7.4 Coaching en intervisie	214
	7.5 Leiderschapsprogramma's	220
	7.6 Praktijk	225
	7.7 Extra: Succesvolle managementtransities; hoe bereik je die?	227
	Literatuur	229
	Antwoorden	231
	Index	235

INKIJKEXEMPLAAR

Woord vooraf

Dit boek gaat over leiderschap. En in het bijzonder over leiderschap binnen organisaties. Met dit boek willen we u als (aankomend) manager helpen bij het ontwikkelen van uw eigen leiderschapskwaliteiten. En zoals de ondertitel van het boek – Zelfbewust ervaren en ontwikkelen – al doet vermoeden, gaat het erom uw leiderschapskwaliteiten bewust in te zetten en te ontwikkelen. Hoewel we ons in dit boek richten op leiderschap als aspect van management wil dit niet zeggen dat leiderschap zich beperkt tot organisaties. Ook buiten organisaties komen we leiders en leiderschap tegen. Denk bijvoorbeeld aan het team waarmee u in het weekend sport of aan uw eigen familie. Wie neemt daar het initiatief? Wie neemt het voortouw als ‘het niet zo lekker loopt’? Grote kans dat dit mensen zijn met de nodige leiderschapskwaliteiten. Denk hierbij ook aan leiderschap in de samenleving, bijvoorbeeld in de politiek (opkomst van nieuwe leiders), in belangengroepen (voorvechters) en rond maatschappelijke discussies (alternatieve visies).

Uw eigen leiderschapskwaliteiten hebben in eerste instantie betrekking op de manier waarop u met uw medewerkers, collega’s en mensen buiten de organisatie omgaat. We zien leiderschapskwaliteiten niet zozeer als een ‘leuk extraatje’ maar als noodzakelijke eigenschappen die iedere manager tot op zekere hoogte in zich moet hebben. Dat geldt zeker als u doorgroeit naar hogere niveaus binnen organisaties. Daar komt het aan op inspireren, mensen meenemen in veranderingsprocessen, of zoals oud-CEO Ben Verwaayen het noemt, de organisatie een ‘ziel geven’. We pretenderen niet dat u door het lezen van dit boek binnen afzienbare tijd directeur, bestuursvoorzitter of CEO van uw organisatie bent. Wel hopen we dat we u met dit boek helpen om (1) bewuster naar uw eigen functioneren te kijken en (2) u gericht te laten kijken naar mogelijkheden om uw leiderschapskwaliteiten te ontwikkelen.

We plaatsen de ontwikkeling van uw leiderschapskwaliteiten nadrukkelijk in de context van uw loopbaan. Na een inleidend hoofdstuk over leiderschap (hoofdstuk 2) gaan we in op de rol van leiderschap binnen managementloopbanen. Op elk niveau worden andere eisen gesteld aan uw leiderschapskwaliteiten en ook blijken deze kwaliteiten van doorslaggevende aard te zijn bij loopbaanbeslissingen: mensen die *zichtbaar* beschikken over de noodzakelijke leiderschapsvaardigheden komen eerder in aanmerking voor ‘hogere’ managementfuncties (promoties) dan mensen die hier niet of niet zichtbaar over beschikken. Het bevorderen van managers is een combinatie van gunnen, het vertrouwen hebben, over de juiste competenties beschikken én zichtbaar zijn. Leiderschapskwaliteiten spelen hier een cruciale rol. Overigens is het niet onze bedoeling om u direct op het ‘promotiepad’ te brengen, dat hangt immers ook af van uw eigen ambitie. Ook binnen uw huidige rol kunnen de inzichten uit dit boek u helpen uw effectiviteit als manager of leider te vergroten.

De dagelijkse praktijk van leidinggeven staat in dit boek centraal. De praktijk komt terug door middel van vele cases. Elk hoofdstuk begint met een case waarin het thema van het betreffende hoofdstuk naar voren komt. Ook bij de behandelde theorie worden veel praktijkvoorbeelden gegeven. En ook aan het eind van meerdere hoofdstukken wordt de

behandelde theorie nader toegelicht aan de hand van reallifevoorbeelden. Uiteraard spreken sommige praktijkvoorbeelden u meer aan dan andere, maar we hebben getracht tot een goede mix te komen van profit- én non-profitmanagers, van beginnende én ervaren managers en van grote en kleine organisaties.

Hoewel elke leidinggevende en elke leidinggevende functie uniek is, denken we dat we u met dit boek kunnen helpen bij het ontwikkelen van uw eigen leiderschapskwaliteiten. Daartoe hebben we een selectie gemaakt uit de enorme hoeveelheid boeken, wetenschappelijke tijdschriften en andere publicaties die de afgelopen decennia zijn verschenen. Het is daarbij niet onze bedoeling om hypes of 'modegrillen' op het terrein van leiderschap in het boek op te nemen. We geloven wel in theorieën en modellen die zich bewezen hebben en die managers in de praktijk helpen de vaak weerbarstige praktijk te doorgronden en te verbeteren. In de paragrafen die we aanduiden met 'Extra' vindt u op enkele plekken nieuwe ideeën over leiderschap. Deze vormen echter niet de basis van het boek. Uiteraard staan we open voor suggesties en opbouwende kritiek van docenten, managers en studenten.

INKIJKEXEMPLAAR

Over de auteurs

Gert-Jan Melker

Dr. G.P. (Gert-Jan) Melker is sinds 2000 als universitair docent verbonden aan de School of Business and Economics (SBE), voorheen de Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde, van de Vrije Universiteit Amsterdam. Daarnaast maakt hij deel uit van de kerngroep Management & Organisatie (M&O) binnen Nyenrode Business Universiteit waar hij tevens het vak M&O verzorgt bij de premasteropleidingen Accountancy en Controlling en de rol van coach vervult voor docenten bij het behalen van hun Basiskwalificatie Onderwijs (BKO). Tevens is Melker als (kern)docent verbonden aan IBO Business School in Leusden. In 2017 promoveerde hij op een onderzoek naar kritische transities binnen managementloopbanen.

Peter Tack

Ir. drs. P.J. (Peter) Tack is civiel ingenieur en bedrijfskundige. Bij diverse ministeries vervulde hij uiteenlopende beleids- en reorganisatiefuncties. Hij was medeoprichter en managing partner van een adviesbureau. Bij de Open Universiteit was hij studiebegeleider voor een aantal bedrijfs- en bestuurskundige vakken. Sinds 1991 is hij verbonden aan de School of Business and Economics, voorheen de Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde, van de Vrije Universiteit Amsterdam. Hij heeft zich gespecialiseerd in strategie en bestuur van branche- en beroepsorganisaties. Op basis daarvan was hij medeoprichter en gedurende tien jaar programmaleider van de Academie voor Verenigingsmanagement.

Jan Eppink

Prof. dr. D.J. (Jan) Eppink is als hoogleraar Management en Organisatie jarenlang verbonden geweest aan de School of Business and Economics, voorheen de Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde, van de Vrije Universiteit Amsterdam. Daarvoor was hij zes jaar werkzaam in het bedrijfsleven. Hij heeft als freelanceadviseur voor onder andere de adviesbureaus Berenschot, Felix & Co. en Boer & Croon gewerkt. Jan Eppink is een autoriteit op het gebied van strategie en organisatie management en is lid geweest van diverse besturen, raden van toezicht en adviesorganen.

INKIJKEXEMPLAAR

Blijf jezelf en laat ook anderen zichzelf zijn

De leiderschapsfilosofie van Johan van den Elzen

Na een korte schets van zijn achtergrond en uitgangspunten, volgt een reeks uitspraken van Johan van den Elzen, gedaan in een interview met de auteurs van dit boek.

Achtergrond



Op basis van zijn wiskunde- en bedrijfskundestudie, en door eigen gedrevenheid, is Johan van den Elzen opgeklimmen in de wereld van de technische consultancy. Na werkervaring in de uitvoering en de commercie en in het management van bedrijfsonderdelen, werd hij in 2007 eindverantwoordelijke (CEO) van Movares.

De bakermat van dit adviesbedrijf met ruim duizend medewerkers, is het vroegere ingenieursbureau van de Nederlandse Spoorwegen. Eerst juridisch verzelfstandigd onder de naam Holland Railconsult, is het na een

managementbuy-out geheel op eigen benen komen te staan en nu bekend als Movares, een naam die de associatie oproept met 'beweging'. Eind 2012 is hij daar gestopt.

Buiten Movares was Van den Elzen ruim tien jaar, tot medio 2018, actief als bestuurslid en voorzitter van NLI ingenieurs, de branchevereniging van Nederlandse advies- en ingenieursbureaus. Vanuit die organisatie is hij in 2013 voorgedragen voor de European CEO Award in de sector Consultancy & Outsourcing.

Nu hij zijn handen meer vrij heeft, kan hij zich vanuit zijn zelfstandige praktijk Yo-SoY ('Ik-Ben') nog meer wijden aan het uitdragen van zijn leiderschapsinzichten op congressen en andere bijeenkomsten. Zoals hij zelf zegt: 'Ik ben een verteller'. Ook gaat hij door met zijn werk voor de Start Foundation, een onafhankelijke organisatie die als 'maatschappelijk investeerder' werk wil creëren voor mensen die onvoldoende in staat zijn om zelfstandig een baan te vinden. Om dit te realiseren heeft de Start Foundation een transformatie doorlopen, van 'oude' naar 'nieuwe' filantropie. Dat wil zeggen: niet een afwachtende sponsor zijn van losse projecten van anderen, maar zelf initiatieven nemen om vraag, aanbod en bemiddeling voor mensen met een achterstand op de arbeidsmarkt in samenhang te verbeteren. 'Dat betekent dat je meer marketing moet bedrijven in plaats van communiceren. Zelf de boer opgaan om zodoende je eigen doelstellingen en idealen te realiseren. Alsof je een echt bedrijf bent.'

Uitgangspunten

Johan hecht grote waarde aan de 'kracht van het onderscheid'. Bedrijven moeten streven naar een onderscheidend profiel. Belangrijke voorwaarden voor een dergelijke strategie zijn *Innovatie* en *Samenwerking*. Door te innoveren bouw je je eigen kracht op. Kijk goed om je heen: wat kunnen andere partijen beter en hoe kunnen ze vervolgens in samenwerking meerwaarde creëren voor klanten?

Ook in het geval van medewerkers is 'onderscheid maken' van belang. Geen generieke personeelsinstrumenten en algemene trainingen opleggen, maar juist specifieke trajecten uitzetten om individueel het beste uit iedere medewerker te halen. *Ruimte* en *Maatwerk* staan voorop. Zijn leiderschapsstijl gaat uit van vertrouwen, wat leidt tot vrijheid van handelen van medewerkers en de verantwoordelijkheid laag in de organisatie leggen.

Transparantie en *Integriteit* zijn voor hem kernwaarden. Bij alles wat hij in zijn leidinggevende rol doet of beslist, stelt hij zich de vraag: 'Kan dit in de kantine hangen?' Met andere woorden: is dit in gewonemensentaal uit te leggen aan alle betrokkenen en is er geen dubbele agenda? Als hij daar niet volmondig 'ja' op kan zeggen, neemt hij de actie of beslissing in heroverweging.

Duurzame ontwikkeling inspireert hem. Geen hit-and-rungedrag. Hij ziet zichzelf als 'holistisch denker' en zoekt steeds de balans tussen korte en lange termijn, tussen medewerkers en management, tussen privé en zakelijk. Dat leidt tot sociale innovatie. *Solidariteit* en *Saamhorigheid* zijn hierbij voor hem leidend.

De volgende uitspraken maken duidelijk hoe Johan zijn uitgangspunten in praktijk brengt.

Wees tevreden met wat je hebt, in plaats van ontevreden over wat je niet hebt

'Deze wijsheid heb ik van mijn moeder meegekregen. Er zijn mensen die hebben eigenlijk alles en blijven ontevreden. En dat wens ik niemand toe. Ik gun meer mensen oprecht tevreden te zijn en tot gemoedsrust te komen. Ik heb wel ervaren dat je met deze houding de kans loopt dat anderen je negatief beoordelen: je wordt verdacht van luiheid, passiviteit, laksheid, achteroverleunen, alles maar goed vinden. Alsof je geen ambitie hebt. Het tegendeel is waar. Als jij als CEO of lid van de raad van commissarissen hardop zegt dat we tevreden kunnen zijn, dan denken velen: die vent is gek geworden, we hadden best nog meer winst kunnen maken. Dat had ook wel gekund in de jaren dat ik leiding heb gegeven, ik zag daartoe alleen geen enkele noodzaak. Want meer winst nastreven, *als doel op zich*, heeft evident nadelige gevolgen. Bijvoorbeeld een lagere kwaliteit van het afgeleverde werk of te hoog oplopende werkdruk. Misschien worden er meer mensen ziek door, of komen ze gestrest thuis en maken daar ruzie met hun partner of noem maar op. Als je dat allemaal bij elkaar optelt, dan ben je toch onevenredig veel schade aan het berokkenen ten opzichte van die paar extra centen die wij erdoor verdienen? Die gaan dan soms ook nog alleen naar de aandeelhouders. Hebben ze dertien procent dividend in plaats van tien. Kom op jongens, waar gaat het over? Elke vorm van winstmaximalisatie gaat altijd ten koste van iets. Dan leg je te veel nadruk op slechts één aspect waar een bedrijf voor in leven is, alleen maar op de winst. Winst is voor mij niks meer dan een noodzakelijke voorwaarde om een privaat bedrijf te runnen.'

Winst en continuïteit staan niet voorop; het gaat om werkgelegenheid

'Vaak wordt gezegd dat continuïteit van het bedrijf het hogere doel is. En dat winst daarvoor nodig is. Gedurende mijn loopbaan ben ik erachter gekomen dat zelfs continuïteit niet de hoofddoelstelling is. Maatschappelijk gezien, is één doelstelling nog

belangrijker en dat is het creëren van werkgelegenheid. Uiteraard hebben winst, continuïteit en werkgelegenheid wel met elkaar te maken, maar je moet ze in de juiste volgorde zetten. Werkgelegenheid is voor mij het hoogste doel, vervolgens continuïteit, en ten slotte is winst een noodzakelijke randvoorwaarde.

Dan ga je ook anders denken over ontslagrondes. Ik heb zelf eenmaal een vijftal mensen ontslagen in ons bedrijf omdat het niet anders kon, dacht ik toen. Door de ontwikkeling die ik daarna doormaakte, vind ik achteraf dat dit de toets der kritiek niet kan doorstaan. Ik had dat niet mogen doen. Ik heb maatschappelijk kapitaal vernietigd. In mijn afscheidstoespraak, in 2015, heb ik daar zelf op gewezen.

Er zijn natuurlijk bijzondere situaties, als iemand totaal niet functioneert. Of als er überhaupt geen werk is. Dat laatste is dodelijk, want geen werk is nog erger dan te veel werk. In de stedenbouw hadden we te maken met een markt die voor vijftig, zestig procent was ingestort. Daar kun je een argument voor ontslag aan ontlennen. Maar ook toen zaten we qua winst nog ver boven de financiële tevredenheidstrempel. Mensen andere kwaliteiten laten ontwikkelen, andere trajecten aanbieden, omscholen, herscholen, dat had gekund. We hadden een ander werkveld waar we mensen te kortkwamen. Dan kun je zeggen: ga een jaar aan de universiteit studeren, dat hadden we makkelijk kunnen betalen. Dat noem ik sociale innovatie. Het belang daarvan ben ik pas later gaan beseffen.'

Ik ben tegen businesscases en spreadsheets

'Op basis van mijn veranderde kijk op werkgelegenheid ben ik er voor dat sociale innovaties ruim baan krijgen. Dan heb ik het dus over medewerkers de ruimte geven, verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie leggen, initiatieven voor innovaties stimuleren. Ook mensen op hun eigen manier laten werken. In de directie of bij de raad van commissarissen was daar niet meteen begrip voor. "Wat kost dat allemaal? Wat levert het op?" Dat zijn de vragen die meteen op je worden afgevuurd. Mijn antwoord: "Ik heb geen idee, maar ik ga het ook niet uitrekenen." Voor je het weet, zit je een businesscase of een spreadsheet te construeren om een rode min of een groene plus uit de hoge hoed te toveren. Daar geloof ik dus niet in; elke case kun je kapot rekenen. Mijn betoog is dan ook: "Geef mij de kans om mijn overtuiging de waarheid te laten worden. We maken een mooie winst waar het van betaald kan worden en ik verlies daarbij de toekomstige winst heus niet uit het oog". Die is ook belangrijk, vind ik net zo goed.'

Sociale innovatie gaat over mensen zichzelf laten zijn

'Toen ik directievoorzitter werd van Movares, heb ik het vaste format van kwartaal-rapportages afgeschaft. Dat scheelde een hele papierberg met voor de hand liggende hoofdstukken en verplichte paragrafen. De bedrijfsonderdelen zijn heel verschillend, ze zijn niet in een stramien te persen. Ik gaf iedere manager de ruimte om op zijn eigen manier te rapporteren. We gaan gewoon om de tafel zitten en vertel maar. Dan begint de een te vertellen over zijn laatste succes aan de hand van een foto; een ander legt op tafel dat ze een opdracht hebben gemist; weer een ander komt met een nieuw