

# Op weg naar nieuw leiderschap

**Leiderschap is al sinds jaar en dag een onderwerp in de boardroom. Het ene moment is de ene leiderschapsvorm in zwang en dan weer de andere. Maar wat heeft dit nu echt opgeleverd? En is er in al die jaren ook iets veranderd? Wat voor soort leiderschap is nodig om uit de huidige crisis te komen?**

Deze vragen stonden centraal in een rondetafel, waarvoor onlangs een gezelschap van specialisten op het terrein van leiderschap is verzameld (zie kader). Uitgangspunt was om samen vast te stellen welke leiderschapsmodellen nodig zijn in de 'nieuwe werkelijkheid'.

**Jan Tjerk Boonstra (JTB):** "In tijden van crisis klinkt traditiegetrouw de roep om een 'sterke' leider. De laatste tijd lijkt die verstomd nu verschillende Europese politici er keer op keer niet in slagen om tot oplossingen te komen. Welke nieuwe trends op het gebied van leiderschap gaan hiervoor in de plaats komen?"

**Jelle Dijkstra (JD):** "Bij de term leiderschap denken we nog te vaak aan de enkelvoudige leider. En daardoor zien we andere sturingsvormen veelal over het hoofd. Rondom die ene leider organiseren we een hiërarchie waarin alles tot in de puntjes geregeld is... Althans op papier. Zodra er iets onverwachts gebeurt, een ramp, stort dit als een kaartenhuis in elkaar en missen we het ware leiderschap om hiermee om te gaan."

**Kees Cools (KC):** "Ik zou die vraag naar nieuw leiderschap graag in een historisch perspectief willen plaatsen. Waarom zijn we hier juist nu mee bezig? Wat maakt de kwestie relevant en urgent? Als je terugkijkt in de evolutie, dan zie je dat mensen goed konden functioneren in groepen van 80 tot 100 personen. Daarin konden de taken efficiënt worden verdeeld en was de leider in staat om de groep effectief te sturen. Door de industriële revolutie en de schaalvergroting die dat

met zich meebracht, zijn we deze natuurlijke balans kwijtgeraakt. Het gevolg: bureaucrativering en gedetailleerde taakverdeling in een hiërarchisch aangestuurde organisatie. Nu we in de 21e eeuw zijn aanbeland, kunnen we dankzij technologische ontwikkelingen volledig plaats- en tijdonafhankelijk werken. De grote molochs van bedrijven met al hun uitgebreide managementlagen zijn overbodig geworden. Ik spreek in dit verband graag over de bevrijde aap!"

**Mirella Visser (MV):** "We zitten middenin een grote leiderschaps crisis waarbij het vertrouwen in leiders en instituties langzaam is weggeëbd. Tachtig procent van de politieke beslissingen wordt in Europees verband genomen en daar kunnen binnenlandse politici niet altijd goed mee omgaan. Bij veel multinationals zit er een groot gat tussen bestuur en commissarissen enerzijds en de bestuurslagen en medewerkers daaronder

## 'Leiden en volgen wisselen elkaar in hoog tempo af'

anderzijds. Veel leiders moeten beslissingen nemen over zaken die zodanig complex zijn, dat de impact ervan op klanten en burgers vaak niet duidelijk is. Zie de rampzalige gevolgen van de verkoop van bepaalde financiële producten. Zelfreflectie is gewenst, maar ik zie in de praktijk nog veel bestuurderskramp."

**Fons Trompenaars (FT):** "De crisis is dus niet alleen financieel van aard. Het toonaangevende Angelsaksische leiderschapsmodel is failliet! Wist je dat 95 procent van alle leiderschapsboeken is geschreven door Amerikanen?"

**MV:** "En door mannen, terwijl leiderschap vrouwen evenzeer aangaat."

**FT:** "Klopt. Naar mijn idee moeten de leiders van nu zich concentreren op dilemmamanagement. Wij zijn veel te veel opgeleid om zwart-witte keuzes te maken. Een goede leider is in staat om



die schijnbare tegenstellingen bij elkaar te brengen.”

**JTB:** “Als ik dit zo hoor dan zien jullie het somber in met de komst van dat nieuwe leiderschap...”

**Paul-Peter Feld (PPF):** “Gelukkig gebeuren er ook genoeg goede dingen. Zo ontstaan er wereldwijd netwerkorganisaties met flexibele schillen waarin mensen afhankelijk van de situatie al dan niet een leiderschapsrol vervullen. Leiden en volgen wisselen elkaar daarbij in hoog tempo af.”

**Marian Spier (MS):** “Ik spreek wereldwijd jongeren tussen de 25 en 30 jaar en dan zie je een hele nieuwe generatie leiders opstaan met een andere kijk op de wereld. In veel gevallen is het hun ideaal om voor zichzelf te beginnen. Zij hebben een andere perceptie van leiderschap dan voorgaande generaties. Ze willen vooral de ruimte om een eigen wereld te creëren en werk te combineren met andere activiteiten waarin ze hun passie kwijt kunnen. Dat laatste kan een hobby of vrijwilligerswerk zijn, maar ook het starten en uitbouwen van een eigen bedrijf. Feit is dat jongeren wereldwijd razendsnel kennis en ervaring met elkaar uitwisselen via social media. Met die ‘schaduwwereld’ wordt nog vrijwel niets gedaan door de bestaande elite van bestuurders.”

**PPF:** “Ook de financieringsmodellen voor nieuwe projecten zijn aan het veranderen. Men gaat in toenemende mate elkaar financieren of kapitaal uitwisselen in de vorm van bijvoorbeeld *barter* en *crowd funding*.”

**MS:** “Klopt, het draait allemaal om delen bij de jonge generaties. Intellectueel eigendom speelt geen dominante rol meer. Ook traditionele verschillen tussen mannen en vrouwen verdwijnen meer naar de achtergrond. Qua opleidingsniveau hebben vrouwen de mannen inmiddels zelfs ingehaald.”

**KC:** “En wie denkt dat het leger aan zz’ers in tijden van crisis of erna weer terug wil naar de oude bureaucratische molochs zal bedrogen uitkomen...”

**MV:** “Het draait om het nemen van collectieve verantwoordelijkheid. Ik pleit dan ook voor *inclusive leadership*, waarbij we de verschillen tussen mensen gebruiken om er een nieuw

geheel van te maken. Laten we stoppen met het starten vanuit dilemma’s en accepteren dat de basis juist is dat we allemaal verschillend zijn. Dat creëert ruimte en geeft nieuwe inspiratie.”

## Deelnemers aan de rondetafel

Jan Tjerk Boonstra (JTB), Principal HR Consultant bij Human Capital Group (Conclusion) en tevens lid van de hoofdredactie van *HR Strategie*

Kees Cools (KC), partner bij Booz & Company en in deeltijd hoogleraar Corporate Finance aan de Rijksuniversiteit Groningen

Jelle Dijkstra (JD), zelfstandig expert HR & Leadership en (mede)auteur van onder meer *Gedeeld leiderschap*, Managementboek van het jaar 2012

Paul-Peter Feld (PPF), directeur HR & Organisatie bij Xerox Benelux en (mede)auteur van *Gedeeld leiderschap*

Marian Spier (MS), Vice President/Head of Experience van TEDxAmsterdam

Fons Trompenaars (FT), oprichter/mede-eigenaar Trompenaars Hampden-Turner en onder meer (mede)auteur van *Riding the Waves of Culture* en *21 Leaders for the 21st Century*

Mirella Visser (MV), eigenaar Centre for Inclusive Leadership en auteur van *De zijderoute naar de top – Strategisch leiderschap voor vrouwen*



Kees Cools



Jelle Dijkstra en Paul-Peter Feld

**KC:** “Wij kunnen dat hier aan tafel wel vinden, maar ik denk dat het niet zomaar gaat veranderen. Wat is er nu echt nodig om dit patroon te doorbreken?”

**JD:** “Het is een misverstand om te denken dat we van A naar B moeten. De shift is juist dat er meerdere leiderschapsmodellen naast elkaar gaan functioneren.”

**PPF:** “Dat klinkt alsof het vanzelf goed gaat komen, maar ik zie in de praktijk toch wel wat gevaren. Zo staan het innovatievermogen en de verdienmodellen van veel bedrijven door de economische tegenwind danig onder druk. Het is voor mij helemaal niet zo vanzelfsprekend dat de Apple’s en Google’s van deze wereld ook succesvol zullen blijven.”

**JD:** “Je moet mensen binnen organisaties blijven uitdagen en de ruimte geven om hun gang te gaan. Leg ze niet allerlei regels op, maar zet ze aan de bal en laat ze samen waarde creëren.”

**WAT IS DE ROL VAN HR?**

**JTB:** “Dit brengt ons bij de rol van HR. Hoe kunnen HR-professionals bijdragen aan de ontwikkeling van nieuw leiderschap binnen organisaties?”

**FT:** “HR kan bij uitstek trajecten in deze context faciliteren. Hoofdvraag daarbij: wat heb ik als leider gedaan om een ander verder te helpen? De antwoorden hierop kun je koppelen aan je beoordelingssystematiek.”

**KC:** “We moeten wel af van dat denken in human resources, alsof mensen uitsluitend een productiefactor zijn...”

**JD:** “Zeker, het gaat juist om menselijke waarden. HR kan rond-

om concrete topics leiderschapstrajecten op maat ontwikkelen, bijvoorbeeld rondom het vraagstuk van vergrijzing.”

**PPF:** “Dit moet wel van twee kanten komen, want ik geloof niet in top-down HR-beleid. Medewerkers moeten zelf hun talenten en passie productief voor de organisatie kunnen maken. Leidinggevendenden moeten daar een goed oog voor hebben en hen daar de ruimte voor bieden.”

**MS:** “Als die ruimte er is, komt dat talent bijna vanzelf opborrelen. Neem bijvoorbeeld het Google Art-project. Dit was een idee van een medewerker waarmee hij direct naar de CEO kon stappen, die het vervolgens serieus heeft opgepakt.”

**FT:** “Bij Google zijn medewerkers verplicht 20 procent van hun werktijd geheel vrij naar eigen inzicht in te vullen. Je mag dan met je hobby aan de slag gaan of een beetje lanterfant. Zolang het maar iets oplevert.”

**PPF:** “Iets opleveren kan overigens ook betekenen: faliekant mislukken. Daar leer je tenslotte het meest van. Goede HR-professionals nemen in ieder geval oprechte aandacht voor medewerkers als vertrekpunt van hun inspanningen.”

**JD:** “En laat die mensen vervolgens zelf gebruik maken van hun eigen resources, daar profiteert uiteindelijk het geheel weer van. In dit verband zou ik willen zeggen dat leiderschap niet langer meer een statussymbool is. Op het daarvoor geijkte moment moeten medewerkers die leiderrol als het ware kunnen claimen. De organisatie, met HR voorop, moet investeren in dat leiderschapspotentieel. Ben je in staat om in crisissituaties het voortouw te nemen? Mensen die daartoe in staat zijn moet je eruit pikken en verder ontwikkelen.”



Fons Trompenaars



Marian Spier



Mirella Vlsser

**JTB:** “Wat betekent deze rol van HR voor de bestaande management development-trajecten? Werken die nog wel in deze tijd?”

**PPF:** “Leren is een continu proces geworden. De traditionele MD-trajecten zijn inmiddels zwaar achterhaald. Zoals eerder gezegd moeten mensen in staat zijn om te leiden en volgen tegelijkertijd...”

**MS:** “Ik krijg wel eens het gevoel dat HR zijn oorspronkelijke kwaliteiten een beetje uit het oog heeft verloren. Zie mensen als mensen en werk aan hun kwaliteiten.”

## ‘Meerdere leiderschapsmodellen gaan naast elkaar functioneren’

**FT:** “De hoofdtaak van HR zou eigenlijk moeten luiden: Hoe hef ik mijn baan zo snel mogelijk op? HR kan het management helpen om meer uit de talenten van mensen te halen, zodat ze op eigen benen komen te staan. Het motiveren en ontwikkelen van medewerkers moet hun speerpunt zijn. Een voorgeprogrammeerd MD-traject is niet de oplossing. Overigens is verstand van de business daarbij onontbeerlijk, HR kan geen eiland in de organisatie zijn.”

**KC:** “Ik verwacht inderdaad van HR dat zij eerst de business goed begrijpt. Van daaruit kan het HR-beleid worden opgezet. Als goede HR-professional moet je haarscherp kunnen uitleggen wat je kunt veranderen in het managen van mensen om tot betere resultaten te komen.”

**JD:** “Ik zie HR echt als de copiloot van het management. Dat is

de ideale combinatie, waarbij ze samen dynamisch schakelen en voortdurend van rol wisselen. Het wordt wel eens vergeten, maar iedere manager wil diep in zijn hart een maatje hebben om mee te sparren. HR kan die rol perfect invullen.”

**MV:** “HR moet ook naar zijn eigen rol durven kijken. Ik merk dat HRM’ers vaak niet goed weten hoe ze een team kunnen smeden. Ze moeten daarbij alert zijn op leiderschapspotentieel binnen een groep. Als ze daartoe in staat zijn, kunnen ze zelfs de aanjager worden van de gewenste paradigmashift in leiderschap! Neem de ontwikkeling dat talent niet meer alleen wordt gewaardeerd op competenties en ervaring, maar steeds meer op verbindend vermogen; is hij/zij in staat via verbindingen met anderen, in allerlei netwerken, tot cocreatie en innovatie te komen? HR is uitstekend gepositioneerd om zo’n ontwikkeling strategisch te vertalen naar de innovatiedoelstellingen van de organisatie en vervolgens praktisch handen en voeten te geven in vernieuwend HR-beleid. Wat mij betreft is dát de toegevoegde waarde van HR 2.0.”

**KC:** “HR moet dus zelf het goede voorbeeld geven...”

**FT:** “En HRM’ers moeten zorgen dat de creativiteit van mensen wordt beloond en gekoppeld aan hun beoordeling. HR zou meer aan statistiek en HR Analytics moeten doen om deze koppeling hard te maken. Waar voorheen veel HR-professionals nogal reactief ingesteld waren, kunnen ze dan pro-actief optreden. Ik zou zelfs willen zeggen: interactief.”

**MV:** “Nog beter: integratief!”

**PPF:** “Om het kort samen te vatten: door gedeeld leiderschap!” ■