

Handwerkboek Leiderschap

Drs. Shahram Fazili

Fazili Consulting, januari 2010

Auteur: drs. Shahram Fazili

Omslag, ontwerp en productie: Imprimo, Bussum

Niets van deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt worden door middel van druk, (foto)kopie, microfilm of op welke wijze dan ook, zonder toestemming van Fazili Consulting.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior written permission of Fazili Consulting.

Voor het bestellen van dit boek kunt u contact opnemen met Fazili Consulting.

Fazili Consulting
Nieuweweg 109
3765 GC te Soest
035 5885005

E-mail: info@faziliconsulting.nl
Website: www.faziliconsulting.nl

Handwerkboek Leiderschap

Inhoudelijke beschouwing
en
praktisch werkboek voor persoonlijk leiderschap

Inhoudsopgave

Pagina

Inleiding

Deel I – Handboek Leiderschap

1. Wat is Leiderschap?
2. Wat is de waarde van Leiderschap?
3. Leiderschap op maat

Deel II – Werkboek Leiderschap

4. Model voor ontwikkeling leiderschap
5. Werkblad Visievorming
6. Werkblad Sturing
7. Werkblad Capaciteiten
8. Werkblad Mentaliteit
9. Stap naar meer leiderschap
10. Tot slot

Inleiding

Leiderschap is een veelvuldig gebruikt en misbruikt thema in de moderne managementliteratuur. Heroïsche krachten en mythische figuren worden van stal gehaald, evenals grote voorbeelden als Alexander de Grote, Ghandi of Guiliani. Dat alles maakt leiderschap een dankbaar onderwerp voor de zoektocht naar de ultieme Leider of, genuanceerder, de ultieme leiderschapstijl. Met name vanuit de Amerikaanse managementliteratuur wordt sterke nadruk gelegd op persoonskenmerken en competenties die echte leiders zouden moeten bezitten. Zo zijn al vele CEO's en bestuursvoorzitters tegen het psychologische licht gehouden om te kijken welke unieke eigenschappen deze zouden bezitten. *In search of Excellence* maar dan op persoonlijk niveau in plaats van op organisatieniveau.

Het idee van een zoektocht en ontwikkelpad naar het ultieme leiderschap houdt velen bezig, leidinggevende of niet. Dat is ook de drive van veel leidinggevendenden: om de zaken nóg beter te laten verlopen en persoonlijk verder te groeien naar een ideaalsituatie. Dit leidt al snel tot een geromantiseerd beeld van leiders en tot een veralgemeniseerde ideaaltypische leiderschapstijl. Natuurlijk klinkt dit aantrekkelijk voor velen – wie is er nu niet op zoek naar de Heilige Leiderschapsgraal - ? Een nobel streven, maar de waarheid van leiderschap is echter prozaischer.

In de weerbarstige werkelijkheid verschillen mensen, verschillen organisaties, verschillen omgevingen, verschillen culturen en verschillen zelfs werkelijkheden teveel om met één leiderschapsideaal te kunnen volstaan. Leiderschap is ook niet verbonden aan de grote historische namen maar huist in principe in ons allen. Dit boek behandelt dan ook niet de bekende grote namen maar richt zich op de veel belangrijker groep: de honderduizenden 'kleine' namen zoals van u en uw collega's. Leiderschap heeft niet zozeer te maken met een unieke set van persoonlijke kenmerken, maar met het creëren van beweging en gevolg. De ene persoon haalt deze kracht uit kennis en enthousiasme, de ander weer uit betrokkenheid en verantwoordelijkheidsgevoel. Het gaat om die vorm van leiderschap die past bij je eigen stijl en overtuiging. Dat versterkt je persoonlijk gezag en autoriteit.

Dit boek is een combinatie van theoretische inzichten en praktisch werkboek. In andere woorden: handboek en werkboek tegelijk. Dat maakt dit handwerkboek bij uitstek geschikt voor ontwikkelingstrajecten van managementteams, directieteamen of besturen. Ook kan het uitstekend als basis dienen voor een persoonlijk ontwikkelings plan en een traject van personal coaching. De gehanteerde inzichten en het ontwikkelde *Wheel of Change* model blijken succesvol handvat voor deelnemers voor verdere professionele en persoonlijke ontwikkeling naar meer autoriteit en vertrouwen. In deze zin hopen wij dat er met u nog nog vele andere kleine en grote Leiders opstaan.

Fazili Consulting
Shahram Fazili

Deel 1 – Handboek Leiderschap

1. Wat is Leiderschap?

Leiderschap is een lastig en verwarrend thema om te onderzoeken, om de eenvoudige reden dat het onderwerp van onderzoek en de definitie van leiderschap al onduidelijk zijn. Wie bepaalt eigenlijk wanneer er sprake is van leiderschap? De leider zelf of de mensen in de directe omgeving van de leider? En is leiderschap nu iets dat je kunt aanleren of is het veel meer onlosmakelijk onderdeel van de persoon en moet het in je zitten? Als u aan drie mensen vraagt wat leiderschap precies is, krijgt u precies drie verschillende antwoorden. Leiderschap is dan ook vanuit verschillende invalshoeken te benaderen.

Leiderschap als competentie

Als u vraagt aan een ander wat leiderschap inhoudt, is de kans groot dat de antwoorden zich richten op persoonseigenschappen en kenmerken. Leiderschap wordt vanuit deze invalshoek gedefinieerd in termen van competenties. Anders gezegd: een goede leider voldoet aan een bepaalde set persoonlijke eigenschappen en vaardigheden. Eigenschappen en vaardigheden die vaker worden genoemd, zijn daadkracht, overtuigingskracht, charisma, visie, zelfvertrouwen en moed. Met name de Amerikaanse ‘*can make*’ managementliteratuur is verzot op leiderschapstijlen en -competenties. Geen wonder, omdat deze persoonlijke invalshoek de relatieve maakbaarheid van leiderschap dichterbij brengt. Deze maakbaarheid vertaalt zich in diverse competentieontwikkelingsprogramma’s voor leiderschap.

De hierboven genoemde eigenschappen zijn ongetwijfeld nuttig en waardevol, maar blijken in de praktijk niet echt te voorspellen of iemand een goede leider is. Er zijn vele mensen met deze eigenschappen die niet als goede leider bekend staan. En er zijn andere grote leiders die deze eigenschappen niet of slechts in mindere mate bezitten. Dat maakt de voorspelbaarheid van leiderschap op basis van de invalshoek van competenties lastig – en de theoretische basis dun. De zogenaamde leiderschapscompetenties komen nergens eenduidig en consistent uit onderzoek naar voren en voorspellen zeker geen leiderschap. Wel is er veel literatuur waarin de persoonlijkheid van leiders onder de loep wordt gelegd. Dit is echter meer beschrijvend van aard dan dat het enige voorspellende waarde heeft.

Leiderschap als behoefte

Een invalshoek die een stap verder gaat dan competenties is, logischerwijs, die van de psychologie, specifiek de persoonlijkheidspsychologie. De behoeftetheorie geeft bijvoorbeeld aan, dat de persoonlijkheid van mensen voor een belangrijk deel voortkomt uit in intrinsieke behoeften. Leiderschap zou vanuit deze behoeftentheorie verklaard kunnen worden uit het type persoon aan dat een sterke behoefte aan dominantie of aan macht heeft. Op het eerste oog lijkt dit een plausibele verklaring, maar in tweede instantie zijn er diverse leiders aan te wijzen die deze behoefte aan dominantie of macht niet lijken te hebben, althans niet in overheersende mate. Had een erkend leider als Nelson Mandela sterke behoefte aan macht? Of aan dominantie?. Of zo’n andere alombekende leider als Ghandi? Integendeel, de juiste waarnemers zien in hen eerder bescheiden dan dominante persoonlijkheden. Leiders als Poetin of de Clintons (mr and mrs) kan de behoefte aan macht en dominantie daarentegen niet worden ontzegd. Maar om deze invalshoek van de behoeftentheorie alomgeldig te verklaren gaat veel te ver, daarvoor zijn teveel tegenvoorbeelden aan te wijzen.

Leiderschap als kenmerk

Een andere invalshoek uit de persoonlijkheidspsychologie is die van de *traits*, de zogenaamde persoonskenmerken of trekken. Deze theorie geeft aan, dat elk persoon bij geboorte een set

van zogenaamde traits met zich meekrijgt. Dat wijst al snel in de richting van een leiderschapstrek of in ieder geval een predispositie tot leiderschap. Maar ook deze invalshoek stuit op hetzelfde probleem van de bewijsbaarheid en geldigheid. Onderzoek bij erkende leiders heeft aangetoond, dat er niet zoiets als een universele leiderschapstrek of trait bestaat. Weliswaar zijn er rode lijnen te ontwaren uit de verschillende leiderschapsvergelijkingen, maar de verschillen tussen de leiders zijn verreweg groter dan de overeenkomsten. Anders gezegd: elke leider 'doet het weer anders'. Geen succes dus voor deze *theory of traits*.

Leiderschap als aangeleerd gedrag

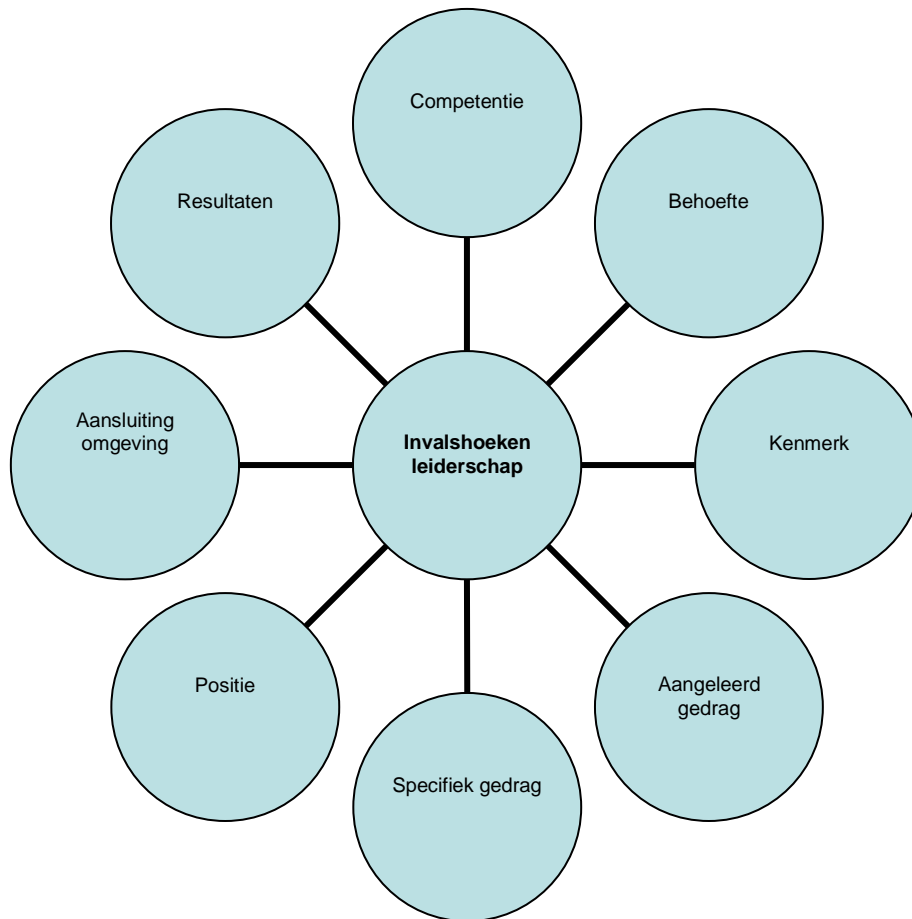
Een zeer populaire invalshoek is die van leiderschap als aangeleerd gedrag. Populair, omdat het de deur opent naar allerhande manieren, trainingen en ontwikkelprogramma's voor het versterken van leiderschap. Leiderschap is immers te leren! De theoretische basis van deze invalshoek is die van de leertheorieën. Deze theorie stelt, dat persoonlijkheid wordt gevormd door het leren van (impulsen uit) de directe omgeving. Bekende experimenten zijn die zoals uitgevoerd door de Russische wetenschapper Pavlov. Deze plaatste – we spreken iets na het midden van de vorige eeuw – ratten in een stalen kooi en joeg daar een kleine stroomstoot door. Elke keer dat deze stroomstoot kwam, klonk een elektrische bel. De ratten in de kooi sprongen verschrikt op als gevolg van de stroomstoot. Nadat zij aan deze stroomstoten half gewend waren (sic) hielden deze op, maar de elektrische bel bleef luiden. Elke keer dat nu deze bel luidde sprongen de ratten op, ook al was er geen sprake meer van de stroomstoot. De wetenschappelijke les die Pavlov hieruit trok was, dat ons gedrag voor een belangrijk deel aangeleerd is vanuit een zekere functionele basis.

Deze verklaring dat het gedrag van mensen terug te voeren is op een zekere functionele basis heeft zeker grond en kent vele bewijzen. Denk bijvoorbeeld aan het sociale gedrag van mensen die in een kleine gemeenschap leven, zoals kleine afgelegen dorpjes of kleinere religieuze gemeenschappen. De noodzaak van elkaar nodig hebben en elkaar te ondersteunen maakt het erg lastig om een onafhankelijke en niet-sociale koers te varen. Voor de primaire levensbehoeftes is men immers op de steun van de gemeenschap aangewezen. Deze noodzakelijke steun versterkt het onderlinge gevoel en het leren van elkaar.

Pavlov liet ons nog leren vanuit impulsen. Latere leertheorieën benadrukken het belang van *social learning*, ofwel het leren van de mensen uit de directe sociale omgeving. Deze theorieën stellen dat de persoonlijkheid van mensen voor een belangrijk deel wordt verklaard door de sociale omgeving waarin mensen vertoeven en van wie zij leren. Deze invalshoek heeft ontegenzeggelijk validiteit. In de opvoeding van kinderen is immers al duidelijk te merken hoe deze leren van hun oudere broertjes en zusjes, vader en moeder. En even later komt de invloed van school en vriendjes en vriendinnetjes om te hoek kijken, *for better or worse*. Ouders merken al snel dat hun kinderen heel snel de gebruiken en gewoonten van hun omgeving overnemen. In deze zin klopt de theorie van *social learning* wel.

De vraag is echter niet of de leertheorieën kloppen, maar of zij de achtergrond vormen voor leiderschap en leiderschapsgedrag. Dit laatste is twijfelachtig. Leiderschap zou vanuit deze invalshoek aangeleerd gedrag zijn of voortvloeien uit aangeleerd gedrag. Er bestaan weliswaar studies die een relatie analyseren tussen het leiderschapsgedrag van de ouders en het leiderschapsgedrag van hun kinderen. Ook bestaan er studies die een correlatie vinden tussen het noodzakelijk aanleren van de vaderrol of moederrol – en daarmee later van leiderschap - door het nog onvolwassen kind bij het wegvallen van één van de ouders. Maar - en dat is bij veel studies het geval - het vinden van een correlatie is nog wat anders dan dat er sprake is van voorspellende waarde. Anders gezegd: niet alle kinderen die noodzakelijkerwijs een vaderrol of moederrol hebben ingenomen, worden later bestempeld als leider. En niet alle kinderen van

leiders worden zelf een leider. Daarvoor spelen teveel andere factoren. Ook de leertheorieën bieden dus onvoldoende basis voor het verklaren van leiderschap.



Leiderschap als positie

In veel organisaties staat leiderschap gelijk aan de formele positie die mensen bekleden in de organisatie. Leiderschap is in deze visie gelijk aan de eindverantwoordelijke positie als directeur, Raad van Bestuur, CEO, president of vergelijkbaar. Deze invalshoek wordt versterkt door de verdiensten van een organisatie, die vaak aan deze hoogste leider worden toegeschreven.

Deze invalshoek van formele machtspositie is duidelijk herkenbaar bij leiderschap op het nationale publieke niveau. De presidenten, generaals, minister-presidenten, burgemeesters en religieuze leiders staan vaak garant voor leiderschap. Hun formele positie vormt aldus de basis voor de hen toegeschreven persoonlijke leiderschapskwaliteiten. De onderzoeksvraag in deze culturen is vaak ook niet of men leiderschapskwaliteiten bezit, maar hoe deze er uit zien.

In de Nederlandse cultuur komt deze verwevenheid van leiderschap met de formele eindverantwoordelijke positie van personen wat bevreemdend over. De Nederlandse egalitaire cultuur – iedereen is min of meer gelijk en doe maar gewoon, dan doe je gek genoeg – is op internationaal niveau echter eerder uitzondering dan regel. De meeste niet-Nederlandse culturen zijn qua formele machtspositie meer gelaagd en kennen daarmee een grotere

machtsafstand tussen formele posities dan in Nederland. Niet voor niets worden Nederlanders in het buitenland vaak als direct en brutaal naar hun meerderen beschouwd...

Maar los van deze aanwezige cultuurverschillen - een vak en boek op zich - houdt ook de invalshoek van de formele positie als basis voor leiderschap niet stand. Er zijn simpelweg teveel personen die een formeel eindverantwoordelijke positie vervullen zonder dat hen consistent leiderschapskwaliteiten worden toegedicht. En het andere argument is eveneens logisch: er zijn teveel personen die geen formeel eindverantwoordelijke positie vervullen maar die consistent juist wel als leiders worden beschouwd. Denk hierbij aan sommige informele leiders binen organisaties, dorpsoudsten of aan vertegenwoordigers van belangengroeperingen.

Leiderschap als specifiek gedrag

Een meer directe en praktische invalshoek is die van het gedrag. Vanuit deze visie zouden mensen specifiek gedrag moeten vertonen om te voldoen aan de definitie van leiderschap. Deze invalshoek zit dicht tegen de invalshoek van specifieke competenties aan, maar kijkt niet zozeer naar onderliggende vaardigheden en eigenschappen maar naar concrete gedragingen. In de literatuur is wel een rode lijn te ontwaren van specifiek leiderschapsgedrag, zoals:

- tonen van moed in complexe situaties
- knopen durven doorhakken bij moeilijke beslissingen
- een visie ontwikkelen en de koers bepalen
- zodanig handelen zodat mensen hem of haar (de literatuur spreekt sterk eenzijdig over mannen bij leiderschap) volgen
- niet vanuit eigen belang denken maar vanuit het belang van de organisatie of van anderen

Het nuttige van deze invalshoek is dat het leiderschap concreet maakt. Tevens biedt het, net als bij de invalshoek van competenties, dankbaar handvat voor de gedachte dat leiderschap te leren is door bepaalde activiteiten te ondernemen; anders gezegd: door te *doen*. Op deze gedachte is veel trainingsmateriaal gebaseerd: leiderschap is te leren en via *learning by doing* of via *action learning* kun je de volgende stap naar leiderschap zetten. Wat voor erkende leiders als Robin Hood geldt, zou ook voor meerderen in het verschiet liggen.

Deze doe-variant kent echter in theorie en praktijk een aantal beperkingen. Ten eerste is het doen niet geheel waardenvrij te noemen. Robin Hood is voor veel mensen een welsprekend voorbeeld, maar Adolf Hitler zal dat minder zijn. Anders gezegd: de nadruk op het doen neemt onvoldoende het waardenvol en moreel handelen in ogenschouw. Sommigen zullen zeggen: horen moraliteit, waarden en normen eigenlijk thuis in de definitie van leiderschap? Dat is op zich een zeer terechte vraag, zeker in wereldse tijden waarin steeds duidelijker wordt dat er nauwelijks sprake is van universele waarden.

Een ander argument contra is het feit, dat het handelen instrumenteel kan worden als de onderliggende motivatie van dat handelen buiten beeld blijft. Dan is er weinig sprake meer van leiderschap en van authenticiteit, maar meer van het uitvoeren van een aangeleerd kunstje. Daarmee lijkt deze invalshoek behoorlijk veel op de variant van leiderschap als aangeleerd gedrag, met dezelfde theoretische en praktische bezwaren.

Leiderschap als aansluiting met de omgeving

De zogenaamde contingentietheorieën geven als centrale boodschap aan, dat niet zozeer de leider zelf, maar de omgeving de bepalende factor is voor de stijl en effectiviteit van de leider. Anders gezegd moet niet zozeer naar de kwaliteiten van de leider of het leiderschap zelf gekeken worden, maar naar de stijl die het meest past bij de eisen die de directe omgeving van de leider stelt. De directe omgeving kan een situatie zijn: denk hierbij aan het verschil in

leiderschapstijl dat noodzakelijk is tussen bijvoorbeeld een uitbrekende burgeroorlog, tegenover het opzetten van een vrijwilligersorganisatie. De eerste situatie vereist een andere set vaardigheden en competenties dan de tweede situatie. In veel gevallen wordt dan ook gesproken van situationeel leiderschap. Denk bijvoorbeeld aan de opkomst van politiek leiders als Fortuyn of Wilders. Los van hun politiek-inhoudelijke visies is hun opkomst voor een belangrijk deel te verklaren door het aanwezige maatschappelijke en politieke klimaat. Goede leiders hebben een fijne neus om deze ontwikkelingen te zien en te voelen, om vervolgens op eigen wijze te kanaliseren.

Het uitdagende en tegelijkertijd lastige van deze stijl is, dat situaties zeer sterk kunnen veranderen, maar dat van leiders niet altijd dezelfde verandercapaciteit en flexibiliteit kan worden verwacht. Dit maakt een continue beoordeling omtrent de passendheid van medewerkers in het algemeen en leiders in het bijzonder met de omgeving van cruciaal belang.

Leiderschap in termen van behaalde resultaten

Veel theoretische invalshoeken van leiderschap gaan uit van de kant van de input: hoe ziet leiderschap er uit, waar bestaat leiderschap uit, en wat zijn de ingrediënten? Maar er zijn ook invalshoeken die van de output uitgaan van leiderschap: van concreet behaalde resultaten. Denk hierbij aan behaalde overwinningen van veldheren als Churchill en Montgomery. Beide personen hebben het predikaat leider gekregen op basis van hun behaalde resultaten. Dit resultaat is niet zomaar een behaalde doelstelling, maar een klinkend en aansprekend resultaat van importantie.

Op het eerste oog lijkt deze invalshoek meerdere voordelen te bieden. Er wordt niet zozeer gekeken naar de persoon of naar het gedrag van de leider, maar naar concreet behaalde resultaten. Anders gezegd: de bewijsvoering van leiderschap staat centraal. De vraag wanneer sprake is van van voldoende resultaat om van enige importantie te spreken is voer voor wetenschappers, maar daar is ongetwijfeld een grote gemene deler in te vinden. Een ander voordeel is, dat in het resultaat impliciet reeds de verbinding van de leider met de omgeving besloten ligt. Resultaat verwijst immers naar iets dat buiten de leider ligt. Theorieën die immers alleen de persoon of het gedrag van de leider centraal zetten, houden immers te weinig rekening met de context van leiderschap. In Duitsland is het anders leiding geven (en ontvangen...) dan in Nederland, om maar eens een voorbeeld te noemen. En de hiërarchische verhoudingen in het Midden-Oosten liggen wat meer aan de oppervlakte dan in Nederland.

Een nadeel bij deze invalshoek van behaalde resultaten is dat de definitie van resultaat lastig vast te stellen is. Is een resultaat een bereikt huzarenstukje, of mag dat ook een gerealiseerde groei van 0,5% zijn? En mag het resultaat bereikt zijn door een nietsontziende ontslagronde of telt dat niet voor leiderschap? Wat, als de leider resultaten boekt maar tegen de regels van het betamelijke en morele indruist? Of de medewerkers in de organisatie niet achter zich weet te scharen? Mag zo'n persoon ook een leider genoemd worden?

De eenzijdige aandacht op behaalde resultaten brengt, zoals u merkt, twee vragen naar voren, te weten: wat is de definitie van resultaat? En in welke mate telt het meenemen van mensen mee in de definitie van leiderschap? Het resultaat mag naar mijn mening niet als waardenvrije iets worden gezien, aangezien waardenvrijheidsimpelweg niet past in een waardenvolle organisatie en omgeving. Anders gezegd: resultaten moeten wel degelijk in context worden beschouwd; niet elk resultaat is immers nastrevenswaardig. Verduistering en bedrog kunnen gemakkelijk (te gemakkelijk) tot resultaten leiden, maar het is de vraag of dit resulteert in het predikaat leiderschap voor diegene die hiervoor verantwoordelijk is. In relatieve zin kan echter gesteld worden, dat binnen bijvoorbeeld het misdadercircuit uiteraard ook leiderschap bestaat.

Of dat nu de Italiaanse mafia of de Nederlandse onderwereld betreft, leiderschap is van alle culturen en subculturen. Leiderschap is derhalve niet in absolute termen te vangen maar bestaat per cultuur en per subcultuur.

Daranaast geldt het vraagstuk van het al dan niet meenemen van mensen in de definitie van leiderschap. Dit vraagstuk is eenvoudiger te beantwoorden: aangezien een leider leidt, moeten er mensen zijn die gevolg geven aan dit leiderschap. Een leider die er geheel alleen voor staat, kan immers amper een leider genoemd worden. Dit roept veel meer het beeld op van een roepende in de woestijn.

Leiderschap in termen van gevolg en beweging

Als de leider mensen om zich heen heeft die gevolg geven aan zijn ideeën en handelen, dan noemen we dit ook zo: *gevolg*. Dit gevolg gebeurt niet uit dwang of onderdrukking, maar omdat mensen daar in vrijheid voor kiezen. Om deze reden wordt het begrip gevolg gebruikt, omdat dit uitgaat van de vrije keuze van de mensen om de leider heen. Dit begrip moet niet verward worden met het blind of slaafs volgen van de leider: dan is immers geen sprake meer van gevolg, maar van volgelingen. En bij volgelingen is veel minder sprake van een vrije en onafhankelijke keuze, maar van een dwingende overtuiging. Hierbij is veel minder sprake van leiderschap, maar kan gesproken worden in termen van heerser of machtshebber. Het gevolg van leiderschap - bottom up - wordt hier ingewisseld voor het dwingende - top down - van de man of vrouw aan de top.

A. Gevolg door geloof in persoon en ideeën

Echte leiders creëren gevolg om zich heen: mensen die geloven in de koers van hun leider. In deze koers van de leider' zitten twee zaken besloten:

1. het geloof in de persoon zelf
2. het geloof in de uitgezette koers

Dit is een belangrijke tweedeling; bij leiderschap gaat het dus zowel om de persoon als om de boodschap die zij verkondigen. Dat maakt ook, dat het geloof in de persoon zonder dat sprake is van het geloof in de uitgezette koers of het geloof in de boodschap, er snel sprake zal zijn van persoonsverering of zelfs persoonsverheerlijking. Dat maakt de mensen om deze persoon heen meer dwepers (om de persoon) dan gevolg (persoon en inhoud).

Het omgekeerde is uiteraard eveneens waar. Als sprake is van het accepteren van de inhoudelijke boodschap maar niet van de persoon, dan kan deze persoon niet als leider bestempeld worden. Inhoud en persoon zijn dan onvoldoende in elkaar verenigd. Leiderschap heeft altijd een basis in een persoon nodig, maar het gaat niet sec om de persoon maar de verbinding tussen de persoon en de inhoudelijke ideeën, die tesamen resulteren in gevolg.

B. Beweging

Leiderschap heeft dus gevolg nodig, mensen die zowel in de persoon als in de ideeën van de leider geloven. Maar is dat voldoende om van leiderschap te spreken? Als er enkel sprake is van geloof in de persoon en in de ideeën van die persoon, kunnen we dan spreken van leiderschap? Zo ja, dan zou deze term ook voor bijvoorbeeld veel stafmedewerkers kunnen gelden. En alhoewel dat zeker niet uitgesloten wordt, is voor leiderschap meer nodig dan gevolg op basis van persoon en ideeën.

Dat meer is *beweging*: het vermogen van de leider om een significante beweging te creëren bij de mensen. Een stafmedewerker van een bank die een heldere financiële probleemanalyse maakt, kan zowel als persoon als qua ideeën gevolg hebben, maar nog geen significante

beweging bewerkstelligen. Maar als dezelfde stafmedewerker - niet als klokkenluider maar als gezicht van deze beweging - het voor elkaar krijgt dat de bank haar cultuur wijzigt door bestaande beloningsstructuren ter discussie te stellen, is veel meer sprake van leiderschap. Bij beweging kunnen we een aantal aspecten benoemen.

B1. Beweging van mensen

Bij beweging gaat het niet om het wijzigen van organisatiestructuren, investeringen, gewijzigde communicatieprocessen of aansturen van mensen. Dat zijn eerder rationeel-technische wijzigingen zonder dat er sprake is van daadwerkelijke beweging. Echte beweging zit in de hoofden van mensen - deze vormen immers het gevolg. En aangezien er sprake is van gevolg - vrijwillige keuze van mensen staat hierbij centraal - kan beweging ook niet gedefinieerd worden sec in gedrag van mensen, maar in een daadwerkelijke andere manier van denken en tegen zaken aan kijken.

B2. Beweging in termen van paradigma-wijziging

Wetenschapper Thomas Kuhn spreekt hierbij van een paradigmashift: een wezenlijke verschuiving in de manier van kijken naar bepaalde zaken. Denk hierbij als voorbeeld aan de rol van medewerkers in organisaties. Aan het begin van de vorige eeuw werden medewerkers als produktiemiddelen gezien, met het Taylorisme als stroming om deze produktiemiddelen maximaal efficiënt in te zetten. Pas in de tweede helft van de vorige eeuw kwam langzaam het besef naar boven, dat medewerkers meer zijn dan produktiemiddelen. Via de sociotechniek, cultuuranalyses en human resources management werd steeds meer nadruk gelegd op de behoeftes, wensen, ontwikkeling en ondersteuning van medewerkers. Deze verschuiving van medewerkers als produktiemiddelen naar medewerkers als mensen noemen we een paradigmashift. Een dergelijke paradigmashift heeft ingrijpende gevolgen voor de manier waarop organisaties omgaan met hun medewerkers. Bij leiderschap is eveneens sprake van het vermogen om een daadwerkelijk andere blik te bewerkstelligen bij het gevolg. Dat verklaart tevens het aantrekkelijke van leiderschap: het biedt immers perspectief naar een nieuwe wereld, naar een nieuwe omgeving met nieuwe kansen en uitdagingen.

Aangezien mensen verschillen, en mensen in hun persoonlijke bagage tevens de invloed van hun familie, groep, organisatie, sociale omgeving en nationale cultuur meenemen, kunnen termen als gevolg en beweging nooit in absolute cq. waardenvrije zin gedefinieerd worden. In andere woorden: wat in de ene cultuur als leider kan worden gezien, kan in een andere cultuur bijvoorbeeld bestempeld worden als onderdrukker of als terrorist. Voorbeelden voor deze culturele verschillen zijn bijvoorbeeld aan te treffen op de voorpagina's van nationale kranten uit diverse landen. Daarin zullen wereldleiders steeds in andere termen benoemd worden, al naar gelang hun achtergrond door de cultuurogen van de nationale lezer. Leiderschap is dus niet te vatten in een allesomvattende absolute definitie, maar moet veel meer vertaald worden naar de context waarin de leider en het leiderschap zich bevinden.

Leiderschap en management

Bij management is vaak sprake van het beheren en organiseren van bestaande processen. Bij leiderschap is vaak sprake van het bewerkstelligen van het met een geheel nieuwe blik naar bestaande processen kijken, of het implementeren van een geheel nieuwe werkwijze. Management is veel minder persoonsgebonden, aangezien de nadruk ligt op het uitvoeren van de strategische lijn naar tactisch en/of operationeel niveau. Bij management is weliswaar sprake van voorkeuren of afkeuren ten aanzien van de verantwoordelijke, maar er is weinig sprake van gevolg. Leiderschap kent een veel grotere invloed van de persoon en wordt juist gekenmerkt door het creëren van gevolg. Daadwerkelijke paradigmashifts zijn van nature niet het domein van de manager. Deze shifts – indien aanwezig – spelen zich veel meer op

strategisch cq. eindverantwoordelijk(er) niveau af. Deze verschillen kunnen als volgt in kaart worden gebracht

| Enkele verschillen tussen leiderschap en management | |
|---|--|
| Leiders | Managers |
| <ul style="list-style-type: none">• geloof in persoon sterk aanwezig• nadruk op eigen strategische koers• nadruk op vernieuwing en op paradigmashift• creëren van gevolg | <ul style="list-style-type: none">• geloof in persoon minder aan de orde• nadruk op uitvoering strategische koers van hoger echelon• beheren van bestaande processen• creëren van werkuitvoering door anderen |

Resumerend

Leiderschap kent dus vele invalshoeken, maar bestaat in essentie uit:

- *gevolg door geloof in persoon en ideeën*
- *beweging van mensen en paradigma's*

Dat betekent dat leiderschap uit meerdere componenten bestaat: uit het bewerkstelligen van gevolg en uit het vermogen om mensen en paradigma's in beweging te krijgen. Het zal helder zijn, dat deze kenmerken niet te herleiden zijn tot persoonskenmerken, competenties of gedrag alleen, maar dat het resultaat telt: mensen en paradigma's die in beweging gekomen zijn. Leiderschap heeft dus niet alleen met de persoon van de leider te maken, maar ook niet enkel met de omgeving. De crux van leiderschap zit in de kwaliteit en de invulling van de aansluiting tussen persoon en omgeving.

Nu we meer zicht hebben gekregen op het karakter van leiderschap komt automatisch een vervolgvraag naar voren: waarom is leiderschap eigenlijk zo belangrijk? Kan een organisatie ook zonder leiderschap? In het volgende hoofdstuk zal de waarde en het belang van leiderschap verder uiteengezet worden.

Dit betreft een deel uit het boek 'Handwerkboek Leiderschap'. Heeft u belangstelling voor de complete uitgave, neem contact op met Henriëtte Klein – officemanager (klein@faziliconsulting.nl).

