

# Overzicht

## Een vrijplaats in het tumult

Het LeiderschapAtelier

Managementvaardigheden leer je in een training; leiderschapsontwikkeling vraagt meer dan een traject. Dit artikel schetst de leiderschapsopgave en belicht over welke bekwaamheden een leider moet beschikken. Aan de hand van een voorbeeld wordt het LeiderschapAtelier beschreven als werkplaats voor ontwikkeling: een ontwikkelconcept dat juist in tijden van crisis goede diensten kan bewijzen.

ARTIKEL

Paul Wouters



De woorden 'leider' en 'leiderschap' zijn lange tijd besmet geweest; men herinnerde zich de Duitse vertaling. In de Angelsaksische wereld had men daar minder

last van. 'Leadership' werd vanaf de jaren zeventig een 'hot issue'. Onderzoek en literatuur over leiderschap explodeerden. Nederland volgde en het aantal leidinggevers dat een leiderschapontwikkeltraject doorloopt, is ook hier recentelijk enorm snel toegenomen. Dat komt deels omdat veel leertrajecten die men vroeger gewoon managementontwikkeling noemde, nu leiderschapsontwikkeling heten, want dat klinkt een stuk sexier. Het komt ook omdat accenten verschoven ten gevolge van toenemend inzicht in de betekenis van leiderschap voor organisaties.

De begrippen management en leiderschap hebben duidelijk een verschillende lading – zie tabel 1.

Een gedachte-experiment: stelt u zich een leidinggevende voor, in uw organisatie, die uitstekend scoort op de linkerkolom maar nul op de rechter. Omgekeerd: stelt u zich een leidinggevende voor met grote leiderschapskwaliteiten maar uiterst zwak aan de managementkant. Ervaring leert dat vrijwel iedereen zich die types wel voor de geest kan halen. De volgende vraag is dan: zijn dat de types die we in onze organisatie kunnen gebruiken? Een voorzichtig antwoord kan luiden: niet te veel.

Management en leiderschap zijn duidelijk contrasterende aspecten van leidinggevend werk, maar we verwachten van de personen die dit werk verrichten een gezonde dosis van beide. Aan de top zal naar verhouding meer leiderschap nodig zijn; op het uitvoerende niveau zal de balans naar de andere kant doorslaan; in moderne organisaties zie je tekenen van leiderschap graag op alle niveaus terug. Uit onderzoek van Janka Stoker en Ton de Korte (2001) naar de positie en de problematiek van het middenmanagement kwam al naar voren dat het hoger management in

toenemende mate leiderschapskwaliteiten verwacht van het middenkader; denk aan visie, aandacht voor de ontwikkeling van medewerkers en coaching.

### Onderzoek

Er is veel onderzoek gedaan naar de vraag wat iemand tot een leider maakt. Aanvankelijk was dit een zoektocht naar de onderscheidende persoonlijke kenmerken van leiders. Dat leverde teleurstellend weinig empirisch onderbouwde resultaten op. Een meer vruchtbare invalshoek werd zichtbaar toen men zich realiseerde dat er geen leider kan zijn zonder volger. Leiderschap moet dus te vinden zijn in de kwaliteit van de interactie tussen leider en volgers.

De politicoloog James MacGregor Burns heeft in 1978 binnen dit perspectief school gemaakt met het onderscheid tussen *transformationeel* en *transactioneel leiderschap*. Transactioneel leiderschap volgt het principe 'voor wat hoort wat': in ruil voor zijn stem zal de politieke leider iets voor zijn kiezer doen. In ruil voor arbeidsvoorwaarden zet de medewerker zich in, extra inzet wordt beloond met een bonus. Dit impliciete contract tussen leider en volger past helemaal aan de managementkant van tabel 1. Transformationele leiders worden om andere redenen gevolgd. Zij inspireren, enthousiasmeren, tillen mensen uit boven de alledaagse zorg om het eigen belang, stellen zich in dienst van waarden die ook hun belang overstijgen. Die vorm van leiderschap is de kern van onze rechterkolom: de leider als zingever. Dit is het type leiderschap dat in staat is mensen uit eigen beweging tot fundamentele veranderingen te brengen.

Tabel 1: Management en Leiderschap

Management	Leiderschap
De kunde om 'op de winkel te passen'	De kunst om 'de winkel te verbouwen'
Gericht op de dingen goed doen	Gericht op de goede dingen doen
Toepassen van methoden en technieken	Bewandelen van een eigen pad: authenticiteit
Centrale kwaliteit is deskundigheid	Centrale kwaliteit is charisma
Focus op het halen van targets	Focus op het realiseren van een toekomstvisie
Medewerkers motiveren, binden	Medewerkers inspireren, boeien
Professionele distantie	Persoonlijke betrokkenheid

## Luchtkastelen

Wat zien we bij deze ('echte') leiders gebeuren? Kouzes & Posner (2007) concludeerden uit hun onderzoek dat effectieve leiders van dit kaliber:

1. uitgesproken waarden hebben, die ze voorleven;
2. samen met medewerkers bouwen aan inspirerende en activerende toekomstvisies;
3. anderen uitdagen om steeds beter te worden, zelf bereid zijn om risico te lopen en te leren van mislukkingen;
4. medewerkers faciliteren om zelf te ondernemen, ze geven vertrouwen en bevorderen samenwerking;
5. de prestaties van medewerkers erkennen en samen met hen successen vieren.

Deze lijst kan ons hoopvol stemmen. Je hoeft niet als leider geboren te zijn. Het komt erop aan om vanuit de goede attitude de goede dingen te doen. Dat lijkt in ruime mate ontwikkelbaar te zijn. De vraag die ons verder zal bezighouden is: hoe bevorderen we (dit type) leiderschap in onze organisaties, in het bijzonder nu tijd, ruimte en middelen voor ontwikkelen schaars voorradig zijn?

### Waar gaat het om?

Leren voor leiderschap in organisaties is geen hobby – het gaat ergens om. We gaan hier voorbij aan het gegeven dat persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden soms als tertiaire arbeidsvoorwaarde in contracten van topmanagers staan beschreven. Ze gaan zich dan gedurende een periode laten aan de bron van bijvoorbeeld Harvard of INSEAD, in het typische geval als voorbereiding op een volgende stap in de carrière. Vanuit het perspectief van de organisatie is dat geen effectieve aanwending van middelen.

In onze benadering van leiderschapsontwikkeling vertrekken we vanuit organisatiebelang: wat is de leiderschapsagenda? Met andere woorden: wat zijn de wezenlijke opgaven waar deze leidinggevende c.q. dit team voor geplaatst wordt? Een leiderschapsopgave is iets anders dan een managementtaak. Een typische manager heeft tientallen klussen op de 'te doen'-lijst staan; leiderschapsopgaven laten zich op de vingers van één hand tellen. Om een leiderschapsopgave als zodanig te herkennen, kan men de volgende toetsvragen stellen:

1. Ben ik hier wekelijks op de een of andere manier mee bezig?
2. Sta ik zelf (mede) aan het roer van deze opgave?

*'Managers die niet leiden, zijn saai. En leiders die niet managen, hebben geen idee waar het om gaat. Die zitten ergens in hun luchtkasteel en bedenken allerlei strategieën die niets met de realiteit van het bedrijf te maken hebben. Erg stom.'*

Henry Mintzberg in Management Team, 2004



3. Gaat het om een opgave voor de middellange tot lange termijn?
4. Wil ik aangesproken worden op het werken aan deze opgave?
5. Maakt de opgave verbinding met de organisatiestrategie?

Het identificeren en onder woorden brengen van de leiderschapsopgaven is de noodzakelijke eerste stap in een ontwikkelproces naar (meer) leiderschap. Daarbij kan figuur 1 behulpzaam zijn zijn (zie pag. 15).

In deze figuur gaan we gemakshalve uit van de leidinggevende die verantwoordelijkheid draagt voor de organisatie als ge-

heel. Waar het gaat om bijvoorbeeld een afdelingshoofd, zal bovenin de figuur 'afdeling' staan en de missie zegt dan waar toe die afdeling op aarde is, althans deel uitmaakt van het grotere geheel.

De ervaring leert dat het voor veel leidinggevendenden niet makkelijk is om op die manier te kijken naar hun eigen werk. We leveren hen geen managementtool aan, maar nodigen uit om met de blik van een leider te reflecteren op de eigen positie. Het is niet voor niets dat het principe van persoonlijk leiderschap van Stephen Covey luidt: 'Begin met het einde voor ogen.' Echter, ervaring leert ook dat wanneer deze

## Leiderschapsopgaven: een voorbeeld

Bij de voorbereiding van een leiderschapsprogramma met de directeuren en afdelingshoofden van een fusiegemeente in het zuiden des lands identificeerden we vanuit deskresearch en vanuit gesprekken met de opdrachtgever en met de betreffende managers de volgende leiderschapsopgaven voor het collectief:

- Ons lichaam is op korte tijd veel groter geworden - ons hoofd moet meegroeien.
- Wij willen de 'trusted advisor' zijn van ons politiek bestuur.

Ingewijden herkenden deze opgaven moeiteloos. Als fusiegemeente waren de schaalgrootte en de omvang van taakstellingen en risico's plots

veel groter geworden dan managers gewend waren. Hun strategisch vermogen diende navenant toe te nemen. Daarnaast was het een publiek geheim dat het vertrouwen van burgemeester en wethouders in de ambtelijke organisatie voortdurend onder druk stond, wat negatieve effecten had op de hele organisatiecultuur.

In persoonlijke gesprekken met de deelnemers aan het programma kregen deze collectieve leiderschapsopgaven, een intern en een extern georiënteerde, ook een persoonlijke lading en concretisering mee. In het persoonlijk ontwikkelingsplan van de managers werden de opgaven zo SMART mogelijk weggeschreven.



lastige eerste stap gezet is en er collectieve en persoonlijke leiderschapsopgaven op tafel liggen die er echt toe doen, de volgende stappen van het persoonlijk ontwikkelingsproces van de manager naar (meer) leiderschap als het ware logisch volgen.

Bij leiderschapsontwikkeling werken we trouwens wel vaker met 'vage opdrachten'. Productief omgaan met onbepaaldheden, die als een kans op persoonlijke invulling te zien in plaats van als een frustratie, is op een zeker niveau een wezenlijk onderdeel van de bekwaamheden die verbonden zijn aan leiderschap.

### Wat is er te ontwikkelen?

Sommigen krijgen tegenwoordig huiduit-

slag van het woord 'competentie'. We gebruiken daarom het synoniem 'bekwaamheid'. Verschillende routes kunnen leiden van het onderkennen van de leiderschapsopgaven naar het benoemen van te ontwikkelen bekwaamheden. In de casus van de gemeente (zie kader) vertrokken we van het gegeven dat de manager steeds op verschillende niveaus tegelijk moet denken en acteren: je hebt verantwoordelijkheid voor het reilen en zeilen van (een onderdeel van) de organisatie.

De organisatie gedijt in een omgeving, maakt op een bepaalde manier onderdeel uit van een groter geheel, opereert in een (al dan niet commerciële) markt, heeft externe stakeholders.

In veel gevallen geeft men leiding in *teamverband*, oefent men invloed uit op de organisatie als leidend lid van een clubje.

De leider leidt in eerste instantie zichzelf: het niveau van de *persoon*.

Vervolgens onderscheidde we drie clusters van ontwikkelbare bekwaamheden, die grofweg corresponderen met de waarden van respectievelijk hoofd, hart en handen:

*Perceptie*: het vermogen om relevante zaken en ontwikkelingen te onderkennen en te kunnen duiden. Men kan hier ook van 'awareness' of van sensitiviteit spreken.

*Reflectie*: het vermogen om te wikken en te wegen, verschillende gegevens betekenisvol op elkaar en op zichzelf te betrekken, om te gaan met paradoxen.

*Actie*: het vermogen om doelgericht mensen en processen in beweging te brengen en te houden, impact te genereren.

In tabel 2 illustreren we de systematiek waar we op uitkomen aan de gemeentecasus, in het bijzonder voor de leiderschapsopgave die betrekking heeft op het aanpassen aan de nieuwe schaalgrootte. De toegenomen omvang betekent iets anders dan 'meer van hetzelfde'. De ambtelijke leiding moet zich realiseren (perceptie!) dat hier sprake is van een kwalitatieve sprong, dat alles niet alleen groter maar vooral ook anders wordt. Men zal moeten doordenken wat dit voor implicaties heeft op verschillende beleidsterreinen - iedere manager in het bijzonder op het eigen beleidsterrein - en wat dit inhoudt voor hoe men zelf deelneemt in de relatie met het politieke bestuur van de gemeente (reflectie!). Er zal vooral ook op alle niveaus wat moeten gebeuren, er zullen zaken moeten veranderen (actie!).

Deze systematiek is een handig ontwikkelinstrument en kan zowel bij assessments als bij coaching en het ontwerpen van een ontwikkelproces goede diensten bewijzen. De directe link met de leiderschapsopgaven borgt de verbinding tussen leiderschaps- en organisatieontwikkeling.

### Weg met het traject

Leiderschapsontwikkeling (LO) neemt vaak de vorm aan van een 'traject'. Dat was ook het geval in onze gemeentecasus. Een traject is, volgens Van Dale, een 'wegverbinding tussen twee plaatsen, inz. met betr. tot voer- of vaartuigen die die weg geregeld afleggen, vooral bij de spoorwegen'. De typische kenmerken van een LO-traject sluiten aan bij die woordverklaring:

- Het gaat om een in de tijd afgebakend leerproces, van A naar B.
- Het traject wordt afgelegd met de groep van bij te spijkeren personen die zich in het voer- of vaartuig bevinden.
- Het leerproces volgt een gebaande, ge-programmeerde route.

Voor zover de leerinhoud overwegend een managementaccent heeft, kan men zich nog wel iets voorstellen bij de effectiviteit van een dergelijke aanpak. Hoewel collega's van Berenschot in een onderzoek vaststellen (Joost Ards e.a. 2009) dat over de effectiviteit van dergelijke trajecten in zijn algemeenheid heel weinig betrouwbare gegevens voorhanden zijn (gelet op de kostprijs van het product is dit opmerkelijk te noemen) en dat de wel uitgevoerde metingen een niet geweldig rooskleurig beeld te zien geven. Een traject heeft in de praktijk soms de allure van 'een rondje om de kerk'.

Het wordt echt bedenkelijk waar we te maken krijgen met het rendement van zogenoemde 'leiderschapontwikkeltrajecten'. Het is niet aannemelijk dat met een in de tijd afgebakend proces, gericht op

een aantal individuele functionarissen, de leiderschapsfunctie in de organisatie substantieel en duurzaam aan kracht wint. Er zal meer en vooral iets anders moeten gebeuren.

Kijken we door de oogbalken naar een organisatie, dan kunnen we daarin de driehoek van figuur 2 herkennen (zie pag. 17). Leiderschap is de smeeroil die zorgt voor de soepele verbinding en afstemming tussen de hoeken van de driehoek, zo dat de organisatie geen Bermudadriehoek wordt. Onder leiderschapontwikkeling verstaan wij het geheel van voorzieningen in de organisatie waarmee leidinggevend op alle niveaus worden ontwikkeld en waarmee in de toekomstige behoefte aan leidinggevend talent wordt voorzien. Uit de aard der zaak behoort leiderschapontwikkeling tot de verantwoordelijkheid van de hoogste leiding.

Hoe kan dit gebeuren? Ziedaar een venijnige vraag. Ons antwoord is ogenschijnlijk eenvoudig: richt een LeiderschapAtelier (LA) in. Een LA is de machinekamer van een organisatie, waar de leiderschapsfunctie voortdurend in conditie wordt gehou-

den. Het doel is eenvoudig te formuleren: focus creëren en vasthouden – de organisatie als geheel bij voortdurende richtten op de strategische doelen en het management equiperen om die doelen te bereiken. Het LA biedt een antwoord op schier universele vragen, zoals:

- Hoe vergroot je de impact van leiderschap?
- Hoe maak je de leiding sensitiever voor veranderingen?
- Hoe vergroot je het rendement van (leiderschaps)ontwikkeling?
- Hoe zorg je voor meer focus op beoogd resultaat?
- Hoe bevorder je zinbeleving in de werkgemeenschap?
- Hoe breng je meer samenhang aan tussen visie-, organisatie- en managementontwikkeling?

Maar de antwoorden zullen uniek moeten zijn, afhankelijk van factoren als:

- bestaande organisatiecultuur;
- de kenmerken van de externe omgeving waarin de organisatie opereert;
- de specifieke leiderschapsopgave(n);
- de grootte en de complexiteit van de organisatie;
- al aanwezige functionaliteiten die passen binnen het LA-concept;
- de visie op leiderschap;
- beschikbare (communicatie)middelen.

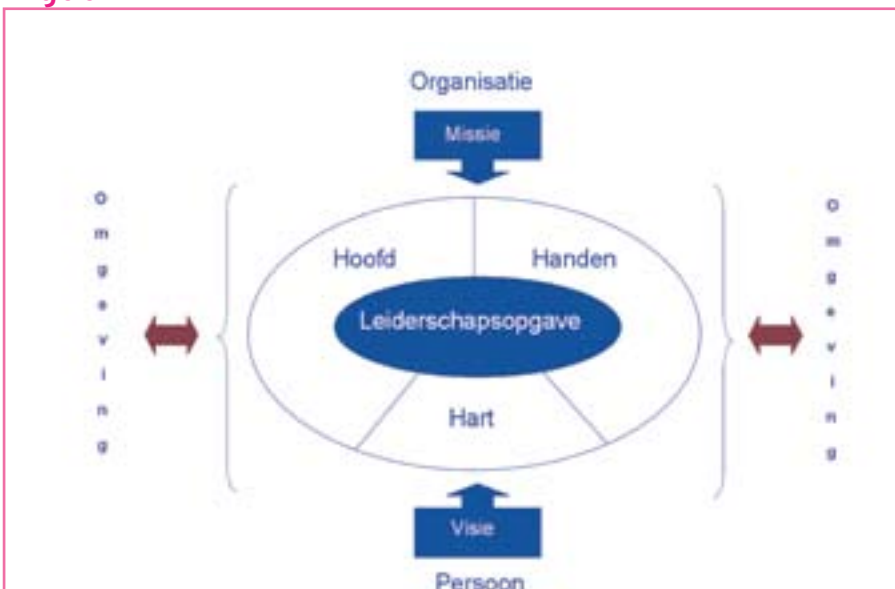
Iedere organisatie krijgt het LA dat ze verdient.

Het leerconcept achter het LeiderschapAtelier sluit aan bij Action Learning. Organisations die onder hoge druk staan en waar reorganisatie aan de orde van de dag is, bieden managers uitdagende opdrachten en dus leerkansen bij overvloed. Je hoeft geen management games te verzinnen. Actie is er meer dan voldoende te beleven. Maar om leereffect te sorteren dienen ook perceptie- en reflectiemomenten ingebouwd te worden, zodat steeds teruggekoppeld wordt naar leiderschapsopgaven en er geleerd wordt van elkaar.

### Naar de werkplaats!

Genoeg theorie. We sluiten af met een voorbeeld uit de praktijk, in kort bestek beschreven. De middenmanagers van een energiebedrijf waren in 2008 allen door een MD-traject gegaan, dat tot doel had hen voor zover nodig meer managementvaardigheden bij te brengen, maar ook en vooral om leiderschapsbekwaamheden te ontwikkelen. De gedachte daarachter was dat hun omgeving in toenemende mate

**Figuur 1**



**Leiderschapsopgaven** worden aan de ene kant gedictieerd door de langeretermijndoelen van de organisatie. Die zijn vaak neergelegd in een 'mission statement'. Anderzijds wordt van de leidinggevende nadrukkelijk een persoonlijke insteek verwacht. De eigen visie van de leidinggevende kleurt de leiderschapsopgave in. De leiderschapsopgave heeft en geeft zin aan het werk van de manager: de waarden van hoofd, handen en hart komen in dat brandpunt bij elkaar. **Hoofd:** iets heeft zin wanneer men het begrijpt. Zingeving veronderstelt inzicht en overzicht: het wat, waarom en hoe zo duidelijk maken dat men het kan navertellen. Leiderschap vergt effectieve communicatie van visie. **Handen:** richting geven (denk aan het Franse 'sens') en de kracht om een voldoende aantal medewerkers daarnaartoe te bewegen - 'alle' neuzen in dezelfde richting is teveel gevraagd en wellicht ook ongewenst. **Hart:** zorgen dat men er zin in heeft: een kwestie van positieve belevingswaarde. Maar ook een kwestie van moed: 'het hart hebben om...'. In Nederland spreekt men graag van 'leef'.

Tabel 2: Leiderschapsopgave 'aanpassen aan schaalgrootte'

	Perceptie	Reflectie	Actie
Omgeving	De grotere gemeente acteert in een ander speelveld met machtiger spelers - ken ik die? Wat drijft hen? Welke trends zie ik?	Meer schaalgrootte impliceert ook denken in een langere tijdschaal. Kijk naar de programmabegroting eens terug vanuit het jaar 2030.	Knoop een dialoog aan met de nieuwe partners. Nodig ze uit voor een goed gesprek en weet wat je daarmee concreet wilt bereiken.
Organisatie	Heb ik in de nieuwe constellatie risico's van processen en systemen helder op het netvlies?	Is het politiek bestuur 'in control'? Hoe krijgen we dit voor elkaar zonder in een controlebureaucratie (parafencultuur) te vervallen c.q. te blijven steken?	Start met een risico-analyse bij de meest afbreukgevoelige projecten.
Team	Wat is het strategisch vermogen van mijn team? - Welke kwaliteiten ga ik nodig hebben?	Hoe organiseren we onze samenwerking (ook met andere teams) nu na de fusie veel informele lijnen zijn weggevallen?	Exploreer je (nieuwe) eigen gemeente, ga op werkbezoek naar de blinde vlekken.
Persoon	Heb ik zin in de nieuwe uitdaging? Wat is mijn groeipotentie? Wat is daarvan te zien?	Hoe kan ik mijn persoonlijke ambities en de organisatiebehoeften slim aan elkaar koppelen?	Ik verruim mijn referentiekader, begin bescheiden en schrijf me in voor de bijeenkomst 'MBA in 1 dag' - misschien willen collega's mee?

mondiaal en volatiel van aard is, zodat de noodzaak toeneemt om flexibel in te kunnen spelen op signalen van buiten. Maar dit vergt tevens dat men intern, in de aansturing van medewerkers, meer leidt vanuit visie en te bereiken resultaten en minder door middel van instructie en vastgelegde standaarden.

In het MD-traject werd een centrale plaats ingenomen door een gezamenlijke 'ontwikkelopdracht', namelijk een beeld schetsen van hoe de relevante werkelijkheid er

over tien jaar uit zou kunnen zien en wat dit zou betekenen voor de organisatie en de manier waarop die gemanaged zou gaan worden. De opdrachtgever (Raad van Bestuur) had uitdrukkelijk als eis gesteld dat men de resultaten van deze opdracht op creatieve manier ten tonele zou moeten voeren, zodat alle medewerkers van het bedrijf gegrepen zouden worden door de boodschap.

In het hele MD-traject bleek de ontwikkelopdracht verreweg de meeste impact te

hebben op de middenmanagers. Er sprong een vonk over naar de organisatie als geheel. Er was een grote behoefte om deze energie vast te houden en leiderschap op alle managementniveaus als aandachtspunt op de agenda te zetten. Het concept LeiderschapAtelier werd ervaren als een lonkend perspectief, zonder dat men er aanvankelijk goed raad mee wist. Men erkende wel duidelijk de behoefte, maar zag de oplossing niet concreet voor zich. Er werden enkele sessies gehouden, niveau-doorsnijdend, waarin verwarring de boventoon voerde, maar waarin zich ook enkele lijnen begonnen uit te kristalliseren:

- Men wilde een inspirerende ontmoetingsplek, zowel virtueel als fysiek.
- Alle managementlagen zouden daar welkom zijn en kunnen bijtanken.
- Er zou vooral veel (en voortdurend wat anders) te beleven moeten zijn en men zou er met elkaar op een heel natuurlijke manier in dialoog moeten komen.

Zonder te beschikken over een blauwdruk, werd gewoon van start gegaan: het basis-kamp werd ingericht. Toen toevallig een ruimte vrijkwam op de directieverdieping, werd die LeiderschapAtelier gedoopt en ingericht met een leeshoek, een grote vergadertafel en een wand met spraakmakende afbeeldingen en voorwerpen gerelateerd

## LeiderschapAtelier:

**'Alle managers moeten er welkom zijn en kunnen bijtanken.'**



aan de organisatie. Een LA wiki werd ingericht als virtuele ontmoetingsplek. Die biedt de mogelijkheid om door middel van bijdragen van alle managers tot een 'body of vision and expertise' te komen van de organisatie op het gebied van leiderschap en strategie. Twee stafmedewerkers (één van communicatie en één van P&O) werden samen twee dagen per week vrijgesteld voor bouw en onderhoud van het LA.

Een stuurgroep ('leading coalition') ontwikkelde een programma voor het komende halfjaar met als ingrediënten:

- iedere maand een externe spreker over trends en ontwikkelingen in de markt;
- daarbij aansluitend is er een rooster opgemaakt voor presentaties door ontwikkelgroepen. Dat zijn groepjes van managers die met elkaar een bijzondere opdracht uitvoerden. Naar aanleiding van die presentaties en de input van de Raad van Bestuur worden weer nieuwe opdrachten uitgezet.

Er vinden soms ad hoc conferenties plaats naar aanleiding van een opvallende recente publicatie of ontwikkeling. (In de nieuwe *Harvard Business Review* staat een interessant artikel 'How GE Teaches Teams to Lead Change'; een dag later staat het artikel op de LA wiki; twee weken later is er een videoconferentie waarin auteur Steven Prokesch in gesprek gaat met een aantal managers van de organisatie.)

Iedere week is er een LA-lunch met ca. tien managers in een ontspannen sfeer over leiderschapsissues binnen het bedrijf. Alle managers worden geacht deel te nemen, zodat iedereen ieder kwartaal aanschuift. Opmerkelijke zaken uit die lunchbijeenkomsten worden teruggekoppeld naar de stuurgroep, die op basis daarvan weer programma-input levert.

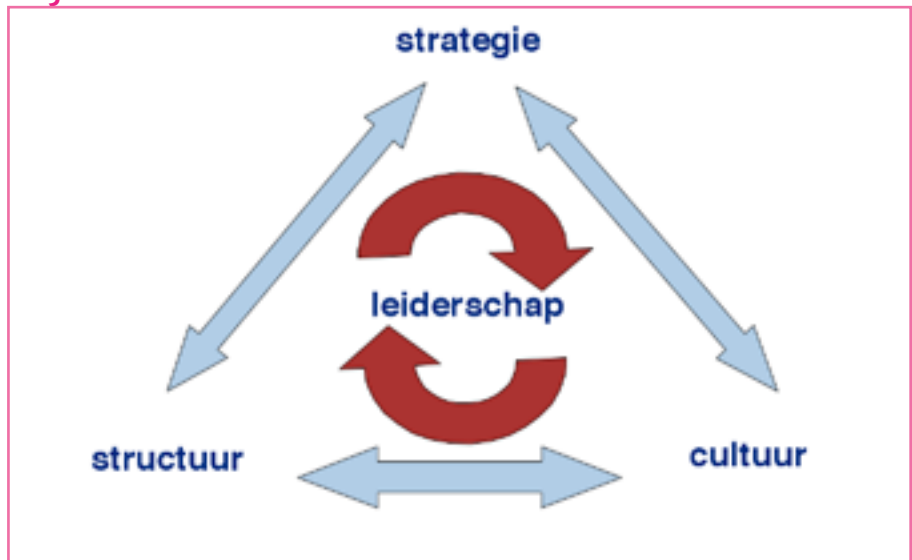
De LA-ruimte staat beschikbaar voor intervisiegroepen die voort zijn gekomen uit het doorlopen MD-programma. Van de intervisiegroepen wordt verwacht dat hun leerpunten – uiteraard boven individueel niveau getild – terechtkomen op de LA wiki. Sommige groepen experimenteren met e-intervisie.

Voor het eerste halfjaar werd een budget van € 100.000 ter beschikking gesteld. Dit is inclusief een bedrag waarmee externe adviseurs onderzoek doen naar het rendement van dit initiatief en op basis daarvan aanbevelingen doen voor het vervolg.

#### Geen haarlemmerolie

In turbulente omstandigheden is leiderschap vereist. De manier waarop met een LeiderschapAtelier aan leiderschapont-

**Figuur 2**



wikkeling vorm en inhoud wordt gegeven, is juist in crisistijden interessant:

- Het leerconcept is 'hands on', dichtbij de job, zonder dure voorinvestering in langere trajecten met ongewisse uitkomsten voor de organisatie.
- Het is een plooibaar concept, dat naargelang de aard en de omvang van de organisatie anders ingericht zal worden.
- Een LA zal per definitie, via de leiderschapsopgave, gericht zijn op de strategische doelen van de organisatie.
- Altijd wordt op twee sporen tegelijk gereden, dat van organisatieontwikkeling en dat van persoonlijke ontwikkeling van de betreffende leidinggevendenden. Zodoende wordt de leiderschapsfunctie van de organisatie zelf versterkt.

#### Kritische succesfactoren

Een LA is, althans voor ons en voor de lezer die ons tot nu toe gevolgd heeft, geen ingewikkeld ding. Maar onbekend maakt onbemind. Leidinggevendenden reageren bij de introductie van het concept, ongeacht de naam die men eraan meegeeft, vaak sceptisch. De mededeling 'een LA is wat

jullie er zelf van maken' wekt bij sommigen enthousiasme, maar veelal heeft men behoefte aan een routebeschrijving. Gaat men daar teveel in mee, dan kan dat afbreuk doen aan het concept. Een begaanbare tussenweg is om bij de start strak te koersen op het formuleren van de individuele en collectieve leiderschapsopgaven. Dat helpt ook enorm om in een toestand van 'bewust onbekwaam' te komen. Van daaruit kunnen, nog steeds onder strenge regie, de respectievelijke ontwikkeldoelen afgeleid worden.

De sfeer die wordt opgeroepen tijdens bijeenkomsten in het kader van het LA is van groot belang. Die moet aan tegenstrijdig lijkende voorwaarden voldoen, namelijk zowel uitnodigende vrijheid en ruimte, als dwingende urgentie. Die sfeer kan bereikt worden door diep in te zoomen op de betekenis van (persoonlijk) leiderschap en hoe men dat beleeft in de organisatie. Het blijkt dat bij die gelegenheid eerst 'oud zeer' uit de weg geruimd moet worden. We hebben bijvoorbeeld een buitengewoon spannende sessie meegemaakt waar managers hun directeur duidelijk konden maken dat ze

### Het LeiderschapAtelier...

- is een interne broed- en ontmoetingsplaats (zowel fysiek als virtueel) voor leiderschap en leiderschapontwikkeling.
- is een expertisecentrum, waar de leiderschapsopgave voortdurend wordt geactualiseerd in het licht van zowel de interactie tussen organisatie en omgeving (strategische koers), als de ontwikkeling van de organisatie zelf.
- is een interne marktplaats voor wat er op het gebied van MD en leiderschapontwikkeling te halen en te brengen is (loopbaanpaden, vacaturemeldingen, leiderschapsprogramma's, assessment- en development centers, trainingen en opleidingen, coaching, 360° feedbackinstrumenten, webbased- en e-learning, etc.).

zich in moeilijke tijden te weinig in hun ellende erkend voelden, waar die directeur in gesprekken de neiging had al snel weer te focussen op mogelijke kansen: 'Ik begrijp dat je je targets niet gehaald hebt, het was voor iedereen lastig, maar wat heb je nu gedaan om het komende kwartaal wel op target te komen?' Deze opening maakte de weg vrij om te reflecteren op de vraag hoe zij als managers zelf omgingen met het prestatieverdriet van de medewerkers. Externe begeleiding helpt in zulke gevallen om met elkaar het risico van 'gedoe' te willen en te kunnen nemen.

Zoals dat vaker gaat, moet ook hier opgemerkt worden dat daadwerkelijk commitment van de hoogste leiding een voorwaarde is om een LA echt van de grond te laten komen. Het volstaat niet dat de directie een praatje houdt; er moet bereidheid zijn om de strategische agenda van de organisatie in het LA open neer te leggen. Dat veronderstelt van de kant van de directie vertrouwen, zowel in de eigen managers als in het leerconcept.

Wat betreft vertrouwen in het concept, hoop ik hiermee een bijdrage te hebben geleverd. Als het gaat om gebrek aan vertrouwen in het eigen management – het komt voor! – dan zijn er vóór de vraag naar de inrichting van een leerproces eerst een paar andere aan de orde.

**Paul Wouters houdt zich als adviseur bij Berenschot bezig met de ondersteuning van management- en directieteams op hun pad naar zingevend leiderschap. Hij is onder meer auteur van het net verschenen boek *Denkgereedschap 2.0* (uitgeverij Lemniscaat) waarin hij gereedschap voor visieontwikkeling presenteert. Paul wil graag een platform creëren waar organisaties met ervaring met of behoefte aan leiderschapsontwikkeling 'weg van het traject' leren van elkaars ervaringen en inzichten. Reacties: p.wouters@berenschot.com.**

#### Bronnen

- Ardts, J., Schie, R. van, & Velde, M. van der (2009). 'MD: De weg én het resultaat'. *Leren in organisaties* (9)5, 23-25.
- Bass, B.M. (2008). *The Bass Handbook of Leadership*. New York: Free Press.
- Covey, S.R. (2002). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Amsterdam: Business Contact.
- Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (2007). *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Stoker, J. en Korte, T. de (2001). *Het onmisbare middenkader*. Assen: Van Gorcum.



# Column

PAUL VERBURGT

## Leiderschap is een heel gedoe

Het is helemaal niet leuk om leider te zijn. Dan kan je nog beter held zijn. Held word je bij toeval of omdat je even niet goed oppast. Je kunt er niks aan doen en dus is het om het even of je na een heldendaad bescheiden of trots bent.

Meestal zijn helden trouwens beduusd. Je redt een drenkeling, hoewel je niet kunt zwemmen. Of je overmeestert een terrorist, terwijl je voor de kleinste hond al bang bent.

Dat ligt heel anders bij leiders. Die schijnen als leider geboren te worden. Dat is geen pretje. Ook niet voor de ouders. Denk maar eens aan de toestanden die het geboren leiderschap op de commode en bij het eten van spuitjes moet opleveren. Ook op school moet het een heel gedoe zijn: kan een leider een onvoldoende krijgen of moet hem op voorhand de leiding van de school worden overgedragen? Het zijn vragen die te weinig worden gesteld. Denk eens in wat zich in de vormende jaren van een leider allemaal voor ongerief aandient. Hoewel... vormende jaren? Lijkt me een overbodige fase in het leven van een geboren leider.

Wat ook erg is, is dat een leider nooit eens trots kan zijn op wat hij doet. Het is tenslotte aangeboren, zoals rechtshandigheid. 'Sorry, ik ben nu eenmaal een geboren leider (resp. rechtshandig).' Zo gaan mensen denken dat het allemaal maar normaal is, terwijl het toch een hele inspanning is om leider te zijn. Bovendien ben je de hele dag leider, jaar na jaar overigens. Helden zijn eendagsvliegen, je kunt niet bezig blijven met mensen redden. Maar leiderschap is een fulltime job waar pensionering geen vat op heeft. Erger nog, omdat het in je dna zit, is het eigenlijk een drang, leiderschapsdrang.

Wat moet je met je aangeboren leiderschap als er even niks te leiden valt? Voor je het weet, ga je je gedragen als manager. Ai! Dat had ik niet moeten zeggen. Voor mijn geestesooch zie ik al die geboren leiders ineen krimpen van gêne en angst. Manager! Dan nog liever held. Of desnoods medewerker.



**Paul Verburgt was jarenlang directeur van organisaties in de publieke en private sector. Vanuit zijn bedrijf Minimal Management helpt hij nu organisaties hun medewerkers vrijheid en ruimte (terug) te geven en zo betere resultaten te bereiken. Onlangs verscheen zijn boek *Bazenbargoens* (Uitgeverij Quist).**