

# Zingevend leiderschap - een kader voor ontwikkelen

Paul Wouters

Auteur: P. Wouters ([p.wouters@berenschot.com](mailto:p.wouters@berenschot.com)) is filosoof en organisatieadviseur, werkzaam als senior managing consultant bij Berenschot.

*Sommige thema's laten zich nog nauwelijks onbeschroomd aansnijden; leiderschap is er zo een. Er is al zoveel over gezegd en geschreven dat je er moedeloos van kan worden. Maar erover zwijgen zou dan weer onverantwoord zijn. Immers als al dat verbaal geweld rond leiderschap iets duidelijk maakt, is het wel de urgentie van het onderwerp.*

*Er zijn trouwens enkele manieren om de onoverzichtelijke berg tot beheersbare proporties terug te brengen, althans voor ons doel:*

- *Wij kijken alleen naar leiderschap in de context van onze moderne organisatie en laten politiek en sportief leiderschap buiten beschouwing.*
- *Binnen de context van organisaties is het handig om te onderscheiden tussen leidinggeven (management) en leiderschap; niet iedere leidinggevende is een leider. Laten we ons dus concentreren op de onderscheidende factor. De bulk van de managementliteratuur kunnen we zodoende terzijde leggen.*
- *Rond dit thema is er een grote hoeveelheid heroïek en esoterie. Wij richten ons op de bronnen die het onderwerp creatief én kritisch benaderen, bij voorkeur gebaseerd op betrouwbaar onderzoek.*

## **Leiderschap = management plus**

Wat is leiderschap? Daar gaat een vraag aan vooraf, namelijk: moet je dat eigenlijk wel weten om het te ontwikkelen? Men kan toch ook leren rekenen zonder te beschikken over een definitie van rekenkunde? Dat is waar, en de meeste mensen die hun huis verwarmen weten niet wat warmte eigenlijk is, zoals leiders zich meestal niet verdiept hebben in het wezen van leiderschap. Alleen, begrip kan helpen om het (nog) beter te doen en geeft een houvast om anderen in die kunde op te leiden en te ondersteunen. Als je van rekenen, verwarming of leiderschapsontwikkeling een vak wilt maken, dan helpt het toch wel om een wezenlijk inzicht te hebben in de materie.

Een contrastlijstje opstellen van leiderschap met zijn naaste buur management helpt daarbij; het is nauwelijks controversieel.

### MANAGEMENT

- de kunde om 'op de winkel te passen'
- gericht op de dingen goed doen
- toepassen van methoden en technieken
- centrale kwaliteit is deskundigheid
- focus op het halen van targets
- medewerkers motiveren, binden
- professionele distantie

### LEIDERSCHAP

- de kunst om 'de winkel te verbouwen'
- gericht op de goede dingen doen
- bewandelen van een eigen pad: authenticiteit
- centrale kwaliteit is charisma
- focus op het realiseren van een toekomstvisie
- medewerkers inspireren, boeien
- persoonlijke betrokkenheid

Uit een reeks van tien interviews met leiderschapgoeroes in Management Team (2004) blijkt dat men hier heel verschillende conclusies uit kan trekken: Manfred Kets de Vries ziet het contrast als een tegenstelling – de leider is perse géén manager, John Kotter ziet een nevenstelling, terwijl de meesten (Lynda Gratton, Stephen Covey, Warren Bennis, Jim Collins, Ram Charan) leiderschap in het verlengde van management zien. Binnen de context van een moderne organisatie is die laatste visie de meest overtuigende.

*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)*

Onze aanvliegroute is dus dat leiderschap in het verlengde ligt van management, het is een surplus op management. Dit betekent niet dat de leider managementvaardigheden op hetzelfde operationele niveau dient te beheersen als de manager. Laat de heer Kleisterlee een functioneringgesprek voeren en hij zou zelfs kunnen vergeten dat er ook een verslag van moet komen. Dit zou hem geenszins diskwalificeren als leider van Philips; we verlangen van de man wel een diepe en brede 'feeling for the organisation', een op ervaring en reflectie gestoeld inzicht hoe je in een grote organisatie dingen voor elkaar kunt krijgen. Dit is in beperkte mate een kwestie van expliciete kennis, in hogere mate een zaak van impliciet weten.

Leiderschap is nog het beste te beschouwen als een extra accent op het functioneren van de manager, dat minder of meer prominent kan doorklinken. Aan de top van de organisatie zul je er meer van verwachten, maar in moderne organisaties zie je tekenen van leiderschap graag op alle niveaus terug.

### **Zingeving**

Wat is nu de kwaliteit die leiderschap voor een organisatie toevoegt aan adequaat managen? Onze kandidaat (lang niet alleen de onze, zie o.a. Karl E. Weick) is zingeving. In een school haringen wordt de actie van het collectief gecoördineerd door middel van eenvoudige instructies geprogrammeerd in het brein van ieder lid van de zwerm. In een klassieke bureaucratie gebeurt de coördinatie door middel van een hiërarchische bevelsstructuur en het uitvoeren van dwangmiddelen. Moderne organisaties doen een beroep op de collectieve mentale programmering van de individuele medewerkers, waarbij die 'programmering' geenszins mechanisch is, maar berust op beelden, verwachtingen, ideeën en idealen. 'Collectieve mentale programmering', dat is Geert Hofstede's definitie van cultuur. We kunnen dus ook stellen dat leiderschap een stempel drukt op de organisatiecultuur. Ziedaar de belangrijkste functionaliteit van leiderschap.

Om verder door te dringen in de betekenis en de dynamiek van leiderschap leggen we het begrip 'zin' onder de loep. Dat heeft drie belangrijke betekenissen (geïnspireerd door Csikszentmihalyi maar net iets anders):

1- *Zin als betekenis.*

We vatten de 'zin' van iets als we het begrijpen, dat wil zeggen iets in samenhang kunnen zien – een kwestie van inzicht en overzicht.

2- *Zin als richting.*

Dit klinkt nog meer door in het Franse *sens*; het waarheen en waartoe geeft zin. Nut, effectiviteit en efficiency zitten in deze hoek.

3- *Zin als trek.*

We spreken dan van zin hebben in iets: positieve belevingswaarde, zintuiglijke kwaliteit.

Samengevat: zin geeft wat waarde heeft en waarde heeft drie bronnen.

De eerste noemen we *Hoofd*; zij schenkt inzicht, zorgt voor ons cognitieve welbevinden.

De tweede noemen we *Handen*, want zij bevordert het bereiken van doelen en neemt zodoende onze functionele dimensie voor haar rekening.

De derde noemen we *Hart*. Dat is volgens de overlevering immers de zetel van de emoties. En omdat ze stevig geaard is in zintuiglijkheid, onze biologie, is zij wellicht onze oerbron.

Waar drie moeders zich ontfermen over één kind, de zinzoekende en zingevende mens, daar ligt rivaliteit op de loer. In plaats van ons te mengen in die eeuwenlange discussie over stamrechten, verkiezen we een model (we noemen het '3H') waarin ze gedrieën erkend én gerelativeerd worden. In dat model wordt zin 'in optima forma' daar beleefd, waar de bijdragen van de drie moeders samenkomen: op het ontmoetingsveld van hoofd, hart en handen.

*Zin is een schaarse en steeds schaarser wordende hulpbron.* (Jürgen Habermas, 1973)

Het 3H-model komt men in de organisatie- en adviesliteratuur in diverse gedaanten tegen. In het Nederlandse taalgebied is het creatieve en eigenzinnige boek *Zin!* (2006) van André Meiresonne het enige dat 3H ook rond zingeving en leiderschap groepeerd.

De zin om dat te doen zal blijken:

- deze benadering biedt eenvoudig inzicht in de aard en de dynamiek van leiderschap;
- de benadering is actie-georiënteerd, leidt tot een werkbare notie van leiderschapsontwikkeling en sluit aan bij assessment methodieken;
- het is een perspectief dat soepel aansluit op de persoonlijke beleving van leiderschap.

### **Leiderschapsopgave**

Om ons conceptuele model van leiderschap in grote lijnen te completeren moeten we nog één centrale notie introduceren, die van leiderschapsopgave. Zinbeleving is in een organisatie geen doel op zich, het gaat ergens over – het dient ergens voor. (Je zou kunnen stellen dat in organisatieverband, anders wellicht dan in het leven zelf, het dominante perspectief altijd en per definitie dat van de handen is: efficiënte doelbereiking.) In het typische geval komen bij een leidinggevende positie één of enkele leiderschapsopgaven bij elkaar tot een leiderschapsagenda. Dit is geen statisch gegeven, maar uit de aard van een leiderschapsopgave volgt wel dat deze agenda redelijk stabiel is – denk aan de middellange termijn. Wanneer er redenen zijn om de leiderschapsagenda drastisch om te gooien, is dit vaak een aanleiding om tot wisseling van de wacht over te gaan.

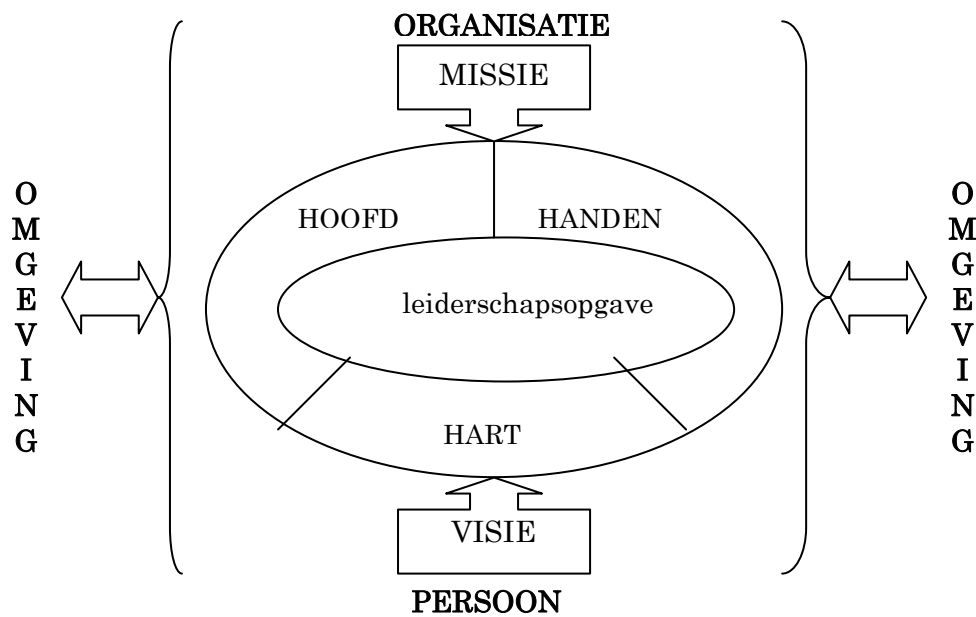
#### *Transformationeel leiderschap en charisma*

Ons concept van zingevend leiderschap sluit nauw aan bij wat in de Angelsaksische wetenschappelijke literatuur sedert de jaren 1980 transformationeel of ook wel charismatisch leiderschap wordt genoemd. (zie Peter G. Northouse, 2007 voor een beknopt kritisch overzicht.) Uitgangspunt van dit research paradigma is dat het fenomeen leiderschap het beste gezien kan worden als een geheel van karakteristieken dat kenmerkend is voor de communicatie en interactie tussen leider en volger(s), niet als iets wat aan een persoon kleeft. De invalshoek is dus niet primair psychologisch, maar functioneel. James MacGregor Burns introduceerde de term ‘transformationeel leiderschap’ in contrast met ‘transactioneel leiderschap’. Heel globaal strookt dit contrast met wat wij respectievelijk (zingevend) leiderschap en management (leidinggeven) noemden. Uit empirisch onderzoek kwamen diverse modellen naar voren van de factoren die van belang blijken te zijn. Gelukkig overlappen ze elkaar in hoge mate. Vrij representatief is het model van James M. Kouzes en Barry Z. Posner, gekoppeld aan hun veelbeproeft Leadership Practices Inventory, een 360-graden assessment instrument. (Zie <https://www.lponline.com>) Wat zien we bij effectieve leiders gebeuren?

- 1- *Zij hebben uitgesproken waarden en leven die voor;*
- 2- *Zij creëren samen met medewerkers inspirerende en activerende toekomstvisies;*
- 3- *Zij dagen uit om te verbeteren, zijn bereid om risico te nemen en te leren van mislukkingen;*
- 4- *Zij faciliteren medewerkers om zelf te ondernemen, bouwen aan vertrouwen en bevorderen samenwerking;*

Leiderschapsopgaven worden aan de ene kant gedictieerd door de bredere en langere termijndoelen van de organisatie. Die zijn vaak neergelegd in een ‘mission statement’. Anderzijds wordt van de leidinggevende nadrukkelijk een persoonlijke inslag verwacht. De eigen visie van de directeur of de manager is een functie van de persoonlijke ontwikkeling van een mens en is medebepalend voor de keuze en de inkleuring van de centrale opgaven van een organisatie. Men realiseert zich dat dit hele raamwerk slechts een onderdeel uitmaakt van de veelvormige en veranderlijke omgeving waarin een organisatie zich bevindt en waarin die een eigen waarde vertegenwoordigt.

De volgende schets brengt het geheel in beeld:



Waar iemand de leiding heeft over een onderdeel van de organisatie, zal het schema iets anders getekend moeten worden. De organisatie als geheel bevindt zich dan ook in de omgeving van dit specifieke onderdeel en de leiderschapsopgave zal betrekking hebben op de eigen missie van het onderdeel, mede afgeleid van het geheel.

### **Dynamiek en ontwikkeling**

De zingevende invalshoek op leiderschap betaalt zich uit wanneer we ons realiseren dat er in de filosofie cruciale inzichten verworven zijn in het fenomeen zingeving, voorbij het basale en statische 3H-model. Ik noem er slechts enkele die tevens van belang zijn voor de vraag naar de ontwikkelbaarheid van zingevend leiderschap.

#### *Zingeving/zinbeleving*

Zingeving en zinbeleving kun je zien als twee kanten van één medaille. Geen leider heeft zoveel macht dat hij zinbeleving kan afdwingen. Sterker nog, dwang en drang staan zinbeleving in de weg. Desondanks berust zingeving op een ontwikkelbaar gedragsrepertoire; er is uit onderzoek een heleboel duidelijk geworden over de voorwaarden waaronder zinbeleving met een redelijke kans uitgelokt kan worden.

#### *'Alles van waarde is weerloos'*

Niets is zo belangrijk voor zinbeleving als erkenning, zich gewaardeerd weten door relevante anderen. Dit besef vormt de basis van vertrouwen en daarmee ook van samenwerking. Maar, erkenning kan je ook onthouden worden, vertrouwen kan beschaamd worden en het is uitermate lastig het terug te winnen. In dit licht komt de ontwikkelingsvraag naar leiderschap vooral neer op: hoe bevorder je sensitiviteit voor risico's op zinverlies en ondersteun je mogelijkheden om er mee om te gaan? Het werk van Daniel Goleman, de goeroe van emotionele intelligentie, biedt aanknopingspunten. Uit zijn werk komt naar voren dat de leider vooral over een grote stijflexibiliteit dient te beschikken, waarbij die manieren van optreden belangrijk zijn, die blijk geven van empathie en bereidheid tot samenwerking. De claim dat men dit door middel van coaching voor elkaar kan krijgen, is alsnog niet stevig wetenschappelijk onderbouwd.

#### *Een kwestie van perspectief*

Op zinvragen, zoals 'hoe willen wij ons onderscheiden van concurrenten op de markt?' bestaan geen objectieve antwoorden. Maar er zijn wel foute antwoorden. We verwachten van een antwoord op zinvragen dat het zich voegt naar waarden.

Nu is de moeilijkheid dat in iedere organisatie conflicterende waarden spelen, bijvoorbeeld de spanning tussen resultaat op korte termijn vs. langere termijn, medewerkerbelang vs. aandeelhouderbelang, commercie vs. compliance. Leiderschap veronderstelt de bekwaamheid om met conflicterende waarden en fundamentele keuzeproblemen (dilemma's) om te gaan. Dat is te leren; sterker: dit leerproces, het zoeken naar het juiste perspectief, maakt deel uit van iedere professionele ontwikkeling.

### *Transcendentie*

Zingeving is wat anders dan effectbejag. Een zinvol leven wordt veeleer geassocieerd met positief verschil maken, iets betekenen buiten de grenzen van het eigen ik. Men is geneigd zijn leven in dienst van waarden te plaatsen, zelfs wanneer dit ten koste gaat van een lekker gevoel. We vinden dit aspect terug bij zo uiteenlopende onderzoekers als Mihaly Csikszentmihalyi en Jim Collins. Bij de eerstgenoemde is dat in de context van zijn theorie over 'flow': men blijkt deze optimale ervaring te bereiken door zich te richten op waarden, op wat groter en belangrijker is dan je zelf bent. Voor Collins was het een onverwachte ontdekking in zijn onderzoek naar de kenmerken van de meest succesvolle leiders (niveau 5). Dit bleken niet de egocentrische personen te zijn die hem voor ogen stonden (het werk van Manfred Kets de Vries wemelt van die zielige figuren) maar juist bescheiden mensen (zie kader).

Wat betekent dit inzicht voor de ontwikkelbaarheid van leiderschap? In de eerste plaats een beperking, want het is niet goed in te zien hoe men een groot ego bescheidenheid zou kunnen bijbrengen. Immers, als het lukt zou het ego dit bijschrijven bij het eigen succesverhaal – een paradox. Er zijn zaken die men niet anders kan leren dan door het leven zelf, door reflectie op ingrijpende ervaringen.

#### *Niveaus van leiderschap (Jim Collins: Good to Great, 2001)*

- 1- De bekwame professional (beschikt over de nodige kennis en vaardigheden en heeft een uitstekende werkhouding);
- 2- Het productieve teamlid (voelt zich mede verantwoordelijk voor de groepsresultaten en werkt productief samen met anderen);
- 3- De bekwame manager (organiseert mensen en middelen in dienst van organisatiedoelen);
- 4- De effectieve leider (inspireert en motiveert medewerkers door middel van een heldere en activerende visie);
- 5- De excellente bestuurder (houdt een organisatie duurzaam op excellent presterend niveau door middel van een spannende combinatie van persoonlijke bescheidenheid met een focus op ambitieuze resultaten). De bescheidenheid blijkt uit zijn of haar 'locus of control': successen worden toegeschreven aan anderen of aan omstandigheden – voor mislukkingen neemt men de verantwoordelijkheid zelf.

Hoewel het onderzoek van Collins gericht is op de eigenschappen van topbestuurders van grotere ondernemingen, zijn deze niveaus ook herkenbaar op kleinere schaal. Er staat een afdelingsmanager niets in de weg om niveau 5 te bereiken.

### **Zingevend leiderschap maakt verschil**

Jeffrey Pfeffer en Robert I. Sutton brachten onder de vlag 'evidence-based management' bevindingen bij elkaar over hoeveel verschil het leiderschap van ondernemingen eigenlijk uitmaakt. Op het eerste gezicht is hun conclusie ontvullend: leiderschap zou voor hooguit 10% bijdragen tot de verklaring van verschillende prestaties van organisaties. Daarmee worden populaire mythes over de heroïek van leiderschap weliswaar naar de prullenmand verwezen, maar voor de aandeelhouder is het verschil wel degelijk betekenisvol. En dan gaat het hier slechts om het leiderschap op de absolute top!

Het effect van (zingevend of transformationeel) leiderschap onder die top, op alle plekken in de organisatie waar leiding wordt gegeven, is overtuigend aangetoond. Tevredenheid van medewerkers, motivatie en prestaties blijken significant positief beïnvloed te worden door leiderschap bovenop managementcompetentie. Zeer onlangs was dit ook de uitkomst van een grootschalig Nederlands onderzoek onder leiding van Janka Stoker en Diederik Stapel.

Men kan zich voorstellen dat het ontwikkelen van managementvaardigheden nog (deels) in de school- of conferentiebancen kan gebeuren, maar voor het ontwikkelen van het nodige leiderschap geldt dit zeker niet, al was het maar omdat die ontwikkeling plaatsvindt vanuit en met het oog op de specifieke leiderschapopgave(n). Om die reden zal leiderschapontwikkeling altijd stevig gekoppeld moeten zijn aan organisatieontwikkeling. Het identificeren van de opgaven is een vanzelfsprekende eerste (en grote!) stap in een ontwikkelingstraject.

In de bijdragen aan de komende nummers werken we bovenstaand algemeen kader van zingevend leiderschap verder uit naar de dynamiek van de omgeving, van de organisatie, van het team en van de persoon van de leider. Daarmee wordt het hele ontwikkelgebied in kaart gebracht. De vraag naar het hoe van die ontwikkeling zullen we beantwoorden door twee disciplines te identificeren die het gebied op boeiende wijze doorkruisen, respectievelijk de kunst van het kiezen en het bouwen aan leidende verhalen.

#### **Literatuur**

- Covey, S.R. (2002<sup>22</sup>). De zeven eigenschappen van effectief leiderschap. Amsterdam: Business Contact.
- Csikszentmihalyi, M. (1999). Flow. Amsterdam: uitgeverij Boom.
- Goleman, D. (2000). 'Leadership That Gets Results' in Harvard Business Review (March-April, pp. 78-90).
- Meiresonne, A. (2006). Zin! Leidschendam: uitgeverij Quist.
- Northouse, P.G. (2007). Leadership; Theory and Practice. Fourth Edition. California: Sage Publications.
- Pfeffer, J. & Sutton, R.I. (2006). Hard Facts, Dangerous Half-Truths & Total Nonsense. Boston: Harvard Business School Press.
- Stoker, J. en Stapel, D. (2008): Intermediair Leiderschaps Onderzoek. In Intermediair (15 januari).
- Weick, K.E. (1995). Sensemaking in Organizations. California: Sage Publications.