

Whitepaper: Succesvolle leider heeft meer dan één 'bril'



Drie perspectieven op leiderschap

Leiders krijgen regelmatig te maken met lastige dilemma's. Succesvolle leiders vinden een passend antwoord doordat ze hun eigen functioneren vanuit verschillend oogpunt kunnen bezien. Zij stellen zich wendbaar op. Drie perspectieven staan daarbij centraal.

Met medewerking van Erika Drentje en Anja de Boer, senior trainers bij Trainingsinstituut de Baak.

Hoe stel ik de targets voor de afdeling vast? Zo hoog dat de collega's tot het uiterste moeten gaan? Of laag genoeg om ze zelfvertrouwen te geven? Kauw ik de vergadering vóór? Of laat ik mensen het wiel zelf uitvinden? Dilemma's: de werkdag van leiders lijkt er vol mee te zitten.

De kern van deze dilemma's is terug te brengen naar het vraagstuk van leiderschap versus autonomie.

Eerzijds worden leiders beoordeeld en gewaardeerd op hun zichtbaarheid, autonomie, dominantie, innovatieve initiatieven, koersbepaling en sturingskracht. Ze moeten mensen meekrijgen. Ze willen of moeten hun stempel op de organisatie drukken en hun toegevoegde waarde bewijzen.

Dagelijkse dilemma's bepalen wie je als leider bent

Anderzijds zijn deze leiders zich bewust van het grote belang van het faciliteren van collega's, en ze de ruimte te geven voor hun eigen professionaliteit, autonomie, persoonlijke inbreng en creativiteit. Zij zien de noodzaak in om medewerkers te helpen bij het ontwikkelen van hun talenten, en hen boven zichzelf te laten uitstijgen.

Hoe je omgaat met dagelijkse dilemma's, bepaalt de kern van wie je als leider bent. Het roept de vraag op wat een succesvolle leider doet; wanneer iemand een echte leider is.

Drie perspectieven op je functioneren als leider

Bij het zoeken naar oplossingen – zoals antwoorden op concrete organisatievraagstukken – zijn we vaak geneigd ‘ingezogen’ te raken in één bepaalde zienswijze. Alsof er maar één waarheid en één goede mogelijkheid is. Een dergelijk gedrag kan bijvoorbeeld ingegeven zijn vanuit dominante eigenschappen, zoals een groot ego of juist veel bescheidenheid. Ook zijn we vaak méér geneigd om terug te vallen op vaste patronen als iets heel belangrijk voor ons is, of als iets ons persoonlijk raakt.

Ervaren leiders merken echter dat het zinvol is om in staat te zijn om vraagstukken op verschillende manieren te benaderen. Ze kunnen met drie ‘leiderschapsbrillen’ kijken naar een organisatievraagstuk: vanuit het perspectief van de eigen competenties als leider, vanuit de systeemdynamiek en vanuit het faciliteren van anderen.

Hieronder worden ze besproken.

1. Leiderschap in termen van essentiële competenties, persoonlijkheid en zelfkennis

Als leider maak je het verschil, is de leidende gedachte van dit perspectief. Vraagstukken worden beschouwd vanuit de eigen rol van de leider. Daarom speelt zelfkennis een hoofdrol: wie ben ik? Wat is mijn authenticiteit? Wat beweegt mij? Wat zijn mijn kernwaarden, mijn talenten, mijn schaduwkanten?

Het onderscheid tussen ego en persoonlijkheid is een belangrijk onderwerp bij dit perspectief. Vragen die hierbij spelen zijn onder meer hoe je eigen handelen aansluit bij anderen, of je emoties herkent en je je kunt inleven, hoe je intuïtie en macht gebruikt en hoe je beslissingen maakt en stuurt. Wanneer je vanuit ego handelt draaien de antwoorden die je geeft op deze vragen vaak om personal power en de zaken ‘naar je hand zetten’. Niet zelden hebben leiders een onderliggend verlangen naar invloed, autonomie en vrijheid. Zij hebben dan minder aandacht voor de keerzijde van ego: het web van patronen en externe verwachtingen waarin zij zich gevangen voelen. Wanneer je als leider niet vanuit je ego maar vanuit je persoonlijkheid acteert, zul je andere antwoorden geven op deze vragen.

Verschillende theoretische benaderingen zijn ontwikkeld waarin de essentiële competenties van leiders centraal staan. Volgens Goffee & Jones, bijvoorbeeld, moeten leiders niet alleen visie en daadkracht uitstralen, maar ook in staat zijn om hun zwakheden en eigenheden te tonen, empatisch met hun mensen om te gaan en te vertrouwen op hun intuïtie. De kracht van authentieke leiders, aldus deze schrijvers, is dat ze het hart van hun mensen kunnen raken en ze hun mensen volledig achter zich weten te krijgen. Andere bekende auteurs op het gebied van essentiële competenties zijn Stephen Covey (The Seven Habits of Highly Effective People) en Manfred van Doorn (This is the And).

Vaak hebben leiders een onderliggend verlangen naar invloed en autonomie

2. Leiderschap als dienend element in een sociaal systeem

De onderliggende overtuiging bij dit perspectief is dat je als leider zicht moet hebben op systeem-dynamieken, en op basis daarvan kunnen interveniëren. Iedereen in een organisatie maakt onderdeel uit van het grotere geheel. Leiderschap is dienend aan wat goed is voor het systeem van de organisatie. Essentieel daarbij is de balans van geven en nemen: alle delen in een systeem voeden elkaar immers.

Samen genereren de systeemdeelnemers een aantal patronen. Dat kunnen bewuste en onbewuste, effectieve en minder effectieve patronen zijn. Hoe meer, bijvoorbeeld, de leider de voortrekkersrol neemt, hoe meer de teamleden achterover gaan hangen. En andersom, hoe meer de teamleden afwachten, hoe meer initiatieven de leider neemt. Zo'n patroon kan zichzelf in stand houden.

Belangrijke competenties van jou als leider zijn dat je dit soort patronen en je eigen aandeel erin kunt herkennen en ongewenste patronen doorbreekt. Wanneer je als leider macht inzet om in zo'n sociaal systeem te kunnen interveniëren, dient het doel van die interventie niet de autonomie van de leider, maar het gezond functioneren van het hele organisatiesysteem te zijn. Doen wat nodig is, is het leidend motief.

Een bekende auteur die organisaties vanuit systeemtheoretisch oogpunt beschrijft is Joep Choy. Met zijn benadering wordt de constante wisselwerking tussen de onderdelen van een organisatie blootgelegd. Zo'n systeembenadering levert geen standaardoplossing voor organisatievraagstukken op, maar laat zien waar de vraagstukken vandaan komen, waarom ze soms hardnekkig in stand worden gehouden en waar oplossingsmogelijkheden liggen. Ook Margaret Wheatley (Leadership and the New Science) beschrijft organisaties als een wisselwerking van onderling samenhangende processen.

3. Leiderschap als het faciliteren van autonomie

Vanuit het perspectief van autonomie en eigenaarschap van medewerkers heeft leiderschap zijn beste tijd gehad. De rol van de leider beperkt zich tot persoonlijke bescheidenheid: hij of zij zet de medewerkers volop in het licht en gaat zelf in de coulissen staan, waarbij ze hun mensen dus alleen ondersteunen en faciliteren.

Vanuit dit perspectief blijft bij de resultaten die je mensen neerzetten jouw aandeel als leider onbelicht. Maar als het spannend wordt loop je voorop met als doel je mensen in de luwte te houden en zelf de klappen op te vangen. Doel is jezelf zo veel mogelijk overbodig te maken zodat de continuïteit en het succes van de organisatie ook 'na je vertrek' blijvend zijn. Het is een houding van duurzame grootsheid. Je zet dus je ego-verlangens opzij en stelt je terughoudend op ten behoeve van het succes van de hele organisatie.

Een van de schrijvers die zich met autonomie van medewerkers bezighoudt is Mathieu Weggeman (onder meer bekend van zijn boek *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!*). De kenniswerkers, die steeds meer organisaties bevolken, zijn vaak zeer gemotiveerd en wars van sturend leiderschap, aldus Weggeman. Leaders die met deze mensen werken moeten zorgen dat ze zo veel mogelijk gevrijwaard blijven van regels en procedures die hun productiviteit in de weg staan, waarbij vertrouwen de plaats inneemt van controle. Andere bekende schrijvers op dit gebied zijn Simon Sinek (*Start with Why*) en Thijs Homan (*Organisatiedynamica*).

Het ego wordt opzij gezet ten behoeve van succes van de organisatie

Aandachtspunten

Om te voorkomen dat leiders ongemerkt blijven 'hangen' in één van deze drie perspectieven, kunnen de volgende aandachtspunten behulpzaam zijn.

1. Stimuleer de dialoog over het type leiderschap dat je van elkaar verwacht, en het type dat nodig is in de organisatie: een dialoog zowel 'naar boven' (met de directie en het bestuur) als 'naar beneden' (met de medewerkers en/of managers aan wie de leiders leidinggeven).
2. Spar bij het zoeken naar oplossingen of adequate interventies regelmatig met anderen die jou kunnen helpen om van perspectief te wisselen; bijvoorbeeld om achtereenvolgens vanuit de drie bovengenoemde visies naar je vraagstuk te kijken. Je zult merken dat je andere aspecten ontwaart en nieuwe mogelijkheden ontdekt.

Wil je wendbaarder worden als leider?

[Bekijk onze leiderschapstrainingen ➔](#)

Meer lezen

- **Choy, Joep:** De vraag op het antwoord (2005). Toepassing van systeemtheoretische uitgangspunten op organisaties, zodat dilemma's en hun mogelijke oplossingen inzichtelijk worden.
- **Collins, Jim:** Good to Great (2001). Verslag van een onderzoek naar de gemeenschappelijke eigenschappen van succesvolle bedrijven.
- **Covey, Stephen R.:** The Seven Habits of Highly Effective People (1989). Wereldwijde bestseller over het zevental gewoontes dat ten grondslag ligt aan succes, waaronder persoonlijk inzicht, win/win-denken en empatische communicatie.
- **Van Doorn, Manfred & Victor:** This is the And (2011). Over de kracht van 'inclusief denken', die te vinden is door jezelf te sturen en in anderen te verplaatsen, en actief in de wereld te staan.
- **Goffee, Robert & Jones, Gareth:** Why Should Anyone Be Led by You? (2006). Beschrijft de eigenschappen van succesvolle leiders, die hun mensen mee krijgen als ze hun eigen sterke punten benutten en dicht bij zichzelf blijven.
- **Homan, Thijs:** Organisatiedynamica (2005). Beschrijft organisatieverandering vanuit de dynamiek van de processen en onderlinge samenwerking.
- **Kets de Vries, Manfred F.R.:** Leiderschap Ontraadseld (2006). Analyse van de persoonlijkheid en het gedrag van succesvolle leiders.
- **Sinek, Simon:** Start with Why (2009). Over de bronnen van inspirerend leiderschap, die te vinden zijn in het stellen van vragen die betekenis geven aan het werk.
- **Weggeman, Mathieu:** Leidinggeven aan professionals? Niet doen! (2008). Over leidinggeven aan professionals in kennisorganisaties, die vaak een grote intrinsieke motivatie hebben en waarbij sturend leiderschap averechts kan werken.
- **Wheatley, Margaret J.:** Leadership and the New Science (1996). Toepassing van natuurkundige processen op organisaties.

Over de mede-auteurs

Erika Drentje is senior trainer, coach en veranderkundige bij de Baak. Zij begeleidt leiders en professionals bij het (er)kennen, ontwikkelen en benutten van hun talenten, emotionele intelligentie, authentieke levenskracht en (persoonlijk) leiderschap, in het licht van hun professionele levensloopbaan.

Anja de Boer is programmamaker, coach en trainer bij de Baak. Vanuit een achtergrond als sociaal- en organisatiepsycholoog, systeemtherapeut en actrice houdt ze zich bezig met het gedrag van leiders in de context van hun omgeving.

“Intensief, confronterend, leerzaam en verrijkend. De Baak biedt je een spiegel waardoor je weer stappen kunt maken in je persoonlijke en professionele ontwikkeling.”

DIT ZEGGEN ONZE KLANTEN OVER DE BAAK!

Wij zijn de Baak. Als eigenzinnig trainingsinstituut voor leiderschapsontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling combineren we al 70 jaar intellect, intuïtie en interactie. De groeiende complexiteit in organisaties vraagt om wendbaar leiderschap. Daarom leren we mensen hoe zij bewust op elk moment de juiste combinaties van hun kwaliteiten en die van anderen kunnen inzetten om kansen te creëren.

Informatie en advies:
0343-556369 | advies@debaak.nl

Ben jij klaar voor de Baak?



DEBAAK.NL DEBAAK.COM