

Toekomstgerichte organisaties hebben **wendbaar leiderschap** nodig



Door Mariëlle van den Broek, Rick de Rijk, Huib Broekhuis

Liz Wiseman behoort wereldwijd tot de top tien van denkers in vernieuwend leiderschap en begeleidt 's werelds grootste leiders hierin. In november bezocht ze Nederland, op uitnodiging van Gooiconsult en VDS. Zij werken nauw samen met Liz Wiseman als het gaat om vernieuwend leiderschap. Tijdens een vip-lunch vroeg ze een groep hrd- directeuren wat hen bezighield op het gebied van vernieuwend leiderschap. De belangrijkste vraag die hieruit naar voren kwam is: hoe maakt de leider van de toekomst het verschil in organisaties? Dit artikel vat de reactie van Liz op deze vraag samen.

Toekomstbestendige organisaties moeten wendbaar zijn

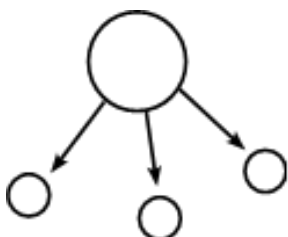
Medewerkers werken meer en meer flexibel. Klanten zijn gewend om precies te krijgen wat en wanneer ze dat willen. Product-marktcombinaties zijn in constante en snelle ontwikkeling. De digitalisering ontwikkelt zich nog steeds in een hoog tempo. Kortom, organisaties voor lifetime employment en met oplossingen, die al decennialang succesvol zijn zonder noemenswaardige veranderingen, zijn bijna niet meer te vinden. Wendbaarheid is een containerbegrip geworden om te duiden dat veranderingen sneller gaan dan ooit en dat dus het verandervermogen ook groter dan ooit moet zijn. Wendbaarheid is noodzakelijk. Iedereen ziet het en toch worstelen we ermee. Waarom? De verandering 'om ons heen' gaat zo snel, dat het dagelijks aanpassen aan die verandering voor organisaties bijna niet mogelijk is. Wendbaarheid in de organisatie wordt ingegeven door het vermogen om te veranderen en de waarneembaarheid van die verandering door de omgeving. Wendbaarheid is daarmee een gegeven. Wendbare organisaties zijn een verlangen, zo stelt Liz Wiseman.

Mensen bouwen een organisatie

We zien al veel organisaties die concepten als lean en scrum omarmen, om de organisatie meer wendbaar en flexibel te maken. Vanuit de systeemkant zijn dit zinvolle methoden om wendbaarheid van een organisatie te bevorderen. Om dit echter in de praktijk te laten werken, is het cruciaal dat medewerkers ook daadwerkelijk van binnenuit ander gedrag gaan inzetten en daartoe gestimuleerd worden. De leider van de toekomst heeft als belangrijkste taak om die medewerker daartoe uit te dagen en te stimuleren. Om het beste van zichzelf te geven. Vanuit dit principe is het gedachtegoed van Liz Wiseman vormgegeven. "You don't build a business – You build people – and then People build Business," zo citeert zij Zig Ziglar.

De veranderende rol van leiders

Als wendbare organisaties vragen om wendbaar leiderschap, is het voor iedere leider de vraag wat dit inhoudt. Maar vooral het antwoord op de vraag 'En pas ik daar dan wel bij?', is belangrijk. Leiderschap is in de laatste honderdvijftig jaar ontstaan vanuit de behoefte om sturing te geven aan het lopendebandwerk tijdens de opkomst van de massaproductie. De rol van de leider toen was om medewerkers duidelijke productieorders te geven en daarop controle uit te oefenen (de leider als allesbepalende factor, zie figuur 1. Het huidige tijdsgewricht maakt het bijna onmogelijk om langs deze lijn van leiderschap nog succesvol te zijn. Zowel de markt als de medewerkers vragen iets anders van een organisatie. Hoewel dit systeem door Liz als 'out' wordt bestempeld, is het tegelijkertijd nog vaak en omvangrijk aanwezig binnen organisaties, met alle consequenties van dien. Indicatoren dat dit niet meer werkt zijn trage besluitvorming, laag tempo van innovatie, geen of nauwelijks groei van de organisatie, zeventjes op klant- en medewerkertevredenheidsonderzoeken.

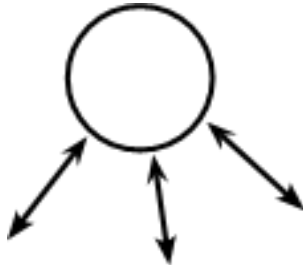


Figuur 1. De leider als allesbepalende factor

Directief leiderschap, orders geven, de baas zijn, massaproductie en lopendebandwerk, standaardisatie, eenrichtingsverkeer qua contact en communicatie.

Van leider naar geleider

Door een toenemende complexiteit van dienstverlening en communicatielijnen 'moest' de leider steeds meer de rol van geleider op zich nemen. De geleider, die de lijnen verbindt tussen zichzelf en de medewerkers (zie figuur 2). Ook deze vorm van leiderschap heeft zijn beste tijd gehad. Indicatoren, dat deze manier van werken niet voldoende productief is, zijn: verloop onder de top (er kan onvoldoende ontplooiing van talent plaatsvinden want **the only way is up**), promoties vinden plaats op basis van performance in de onderliggende laag, scores op medewerkertevredenheidsonderzoeken met betrekking tot hun leidinggevenden zijn zesjes en zeventjes, functiesystemen zijn nog leidend voor de inrichting van de organisatie.

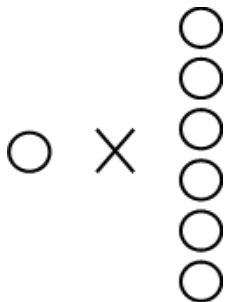


Figuur 2. De leider als geleider

Er is voldoende dialoog tussen leider en medewerker. De ideeën en input worden gehoord. Maar de leidinggevende blijft nog steeds de hiërarchische persoon die bepaalt hoe en wat er gedaan moet worden. Deze leider heeft de overtuiging dat hij uiteindelijk degene is die het succes van de organisatie bepaalt. Want als hij zich er niet zelf mee bemoeit, komt het niet goed. En dat kan een reële overtuiging zijn, die veelal gevoed is geweest door het principe dat de beste verkoper de salesmanager werd, de beste professional de leidinggevende van de professionals werd, enzovoort.

Naar wendbaar leiderschap

Mede als antwoord op de problemen die de 'oude' leiderschapsmodellen veroorzaken, is er veel belangstelling voor het thema wendbaar leiderschap. Nog een stap verder is de stap naar wendbaar leiderschap. De eerste stap naar wendbaar leiderschap is dat de leider zich gaat opstellen als vermenigvuldiger. **Multiplier** noemt Liz dit, gebaseerd op de titel van haar boek (2015). Dit type leider snapt dat zijn voornaamste rol niet is om zelf de slimste van de klas te hoeven zijn, maar dat het zijn taak is om het talent en de denkkraft van de mensen om hem heen te benutten. Hij begrijpt dat in deze snel veranderende kenniseconomie het succes niet meer kan worden bepaald door wat hij zelf weet, maar in grote mate afhankelijk is van de mate waarin hij in staat is het talent van anderen te zien, te benutten en te mobiliseren. Deze vorm van leiderschap is een belangrijke schakel in de overgang van de meer traditionele organisatievormen, zoals hiervoor omschreven, naar de toekomstige organisaties. Hiërarchie transformeert hierdoor naar meer gelijkwaardigheid en leiderschap kan worden gezien als een professie die niet per se gebaseerd is op de allerbeste prestaties als professional (de beste coach is niet per se de beste voetballer geweest). De leider als vermenigvuldiger kan worden gezien als de persoon die de plantjes van talent zaait en deze met zorg tot groei en bloei laat komen, zodat de beste oogst voor de organisatie kan ontstaan. Deze vorm van leiderschap is momenteel populair, omdat deze wel in de traditionele organisatiestructuren kan worden uitgeoefend, maar de hiërarchie niet langer in de weg hoeft te zitten om mensen tot grote prestaties te brengen. Er is dus niet eerst een totaal andere organisatievorm nodig (zie ook figuur 3).



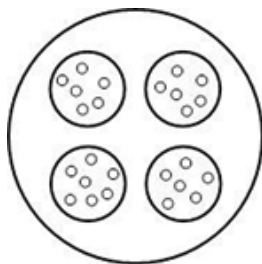
Figuur 3. De leider als vermenigvuldiger

De leider is voortdurend op zoek naar het unieke talent van iedere medewerker (de **native genius**) en zoekt naar de beste manier om deze te vermenigvuldigen, ten dienste van de organisatiedoelen of te behalen teamprestaties. De basisovertuiging van de multiplier is dat mensen tot veel in staat zijn en zonder zijn controle of (teveel) bemoeienis geweldige prestaties kunnen leveren.

Vloeiend leiderschap

Daar waar organisatiestructuren ook steeds meer vloeiend worden (geen vaste hiërarchie, grenzen tussen binnen en buiten vervagen, zelfsturende teams of projectorganisaties), neemt de behoefte aan wendbaar leiderschap verder toe. Hier ontstaat de behoefte aan **fluid leadership**. Bij deze vorm van leiderschap geldt eveneens het leiderschapsgedrag van een vermenigvuldiger, als het gaat om het zien, benutten en vermenigvuldigen van talent van anderen. Het gaat echter nog een stap verder, want vanuit dit perspectief is er niet meer een vaste leider die voor alles eindverantwoordelijk is. Verantwoordelijkheden kunnen per project of taak verschillen. Liz geeft hier een prachtig voorbeeld van: "Op de eerste dag als ceo gaat Eric Schmidt van Google naar kantoor. Aangekomen zit er iemand achter zijn bureau te werken. Eric vraagt: 'Mag ik vragen waarom je hier zit?' Waarop de medewerker zegt: 'Het is vandaag druk op de werkplekken en ik zag hier nog een werkplek vrij.' En op de reactie van Eric dat hij de nieuwe ceo is van Google reageert de medewerker met: 'Wat is een ceo?' Times are changing."

Er is wel degelijk een leider bij ieder project aangesteld, maar deze rol wordt afgewisseld, afhankelijk van de doelstelling en de inrichting van het project. Juist als het gaat om wendbare organisaties, waarin verschillende mensen verschillende en wijzigende (leiderschaps)rollen op zich nemen, is een hoge mate van zelfleiderschap, zelfsturing en verantwoordelijkheidsgevoel nodig. Omdat hier niet meer een vast functie- of competentiesysteem als norm wordt gehanteerd, wordt het belangrijk dat van grotere groepen mensen (niet meer alleen van de leidinggevendenden) de leiderschapskwaliteiten en potentie in beeld worden gebracht en worden ontwikkeld. Op die manier zijn mensen in verschillende teams of eenheden snel inzetbaar bij wijzigende situaties en omstandigheden. Een veel gebruikte benaming in dit verband is het model van de holacratie, een organisatievorm die in diverse Silicon Valley-gerelateerde organisaties populair is geworden. Eveneens wordt in dit verband vaak gesproken over het Spotify-model. Voor meer informatie over deze organisatievorm klik [hier](#) en zie ook figuur 4.



Figuur 4. Fluid leadership

Fluid leaders zijn geen 'vaste' leiders meer, maar de context van project, doel of (tijdelijke) samenwerking bepaalt wat nu de beste vorm van leiderschap is die nodig is. Leiderschap wordt een rol die door verschillende mensen in verschillende situaties wordt toegepast.

Hoe onderscheiden wendbare organisatie zich?

Liz Wiseman noemt vijf essentiële leiderschapsdomeinen die kenmerkend zijn voor wendbaar leiderschap. Wendbare organisaties kenmerken zich ten eerste door de meerwaarde van de talenten centraal te stellen, in plaats van te werken met vast omkaderde functieprofielen. Ten tweede onderscheiden wendbare organisaties zich door het snel kunnen nemen van de juiste beslissingen. Het nemen van besluiten wordt in veel organisaties nog gedaan door de mt's, zo geeft Liz aan. De ervaringen en expertise van andere collega's worden niet of nauwelijks betrokken. Dit heeft als gevolg dat de organisatie niet de beste beslissingen kan nemen; leiders kunnen namelijk niet alles zelf weten in deze snel veranderende kenniseconomie. Daarnaast is er hierdoor vaak geen gedragen proces, waardoor beslissingen en veranderingen niet tot executie komen. Ten derde onderscheiden wendbare organisaties zich door hun beste performers buiten hun comfortzone en expertise vraagstukken aan te bieden, waarop ze hun kwaliteiten maximaal kunnen inzetten. Ten vierde hebben wendbare organisaties een werkklimaat dat ingericht is op het geven van ruimte en vertrouwen, waardoor medewerkers de veiligheid ervaren om innovaties en veranderingen in te brengen. In veel organisaties is het werkklimaat gericht op de deadlines en targets die worden opgelegd. De heersende aanname is dat mensen door meer druk en stress uit te oefenen beter gaan presteren. Het tegengestelde is waar: stress blokkeert letterlijk het denken, waardoor medewerkers niet met nieuwe ideeën voor verandering gaan komen, zo geeft Liz aan. Ten slotte geven wendbare organisaties aan hun medewerkers verantwoordelijkheid en werkelijk eigenaarschap. Delegeren in de eenentwintigste eeuw is niet meer het (zelf) houden van verantwoordelijkheid en het delegeren van taken. Het vraagt dat leiders de verantwoordelijkheid (en de daarbij horende bevoegdheden) werkelijk overdragen aan hun mensen. De zeggenschap over hoe en wat en dus ook over de uitkomst van hetgeen de mensen leveren, is in dat geval **out of control** van de leidinggevende. Dat is wat het dan vaak zo moeilijk maakt, maar wel nodig is om het talent van medewerkers werkelijk volledig te benutten.

Hoe onderscheiden wendbare leiders zich?

Het versterken van leiderschap op de bovenstaande vijf domeinen maakt het verschil tussen oud en nieuw leiderschap. Succesvolle wendbare leiders excelleren op de domeinen die hierboven toegelicht zijn. Maar hoe doen ze dat? Met welke eigenschappen treden zijn hun collega's tegemoet? Wat gebeurt er als een leider zijn medewerkers vraagt om de leider te beoordelen langs de 'lat van de toekomst'? Vermoedelijk zal een deel van de medewerkers gedrag omschrijven dat hoort bij de eerder genoemde domeinen. Waarden die hierin een belangrijke rol spelen zijn volgens Liz:

- **Intellectual curiosity:** is een leider voldoende nieuwsgierig naar zijn omgeving en naar de kwaliteiten die zijn medewerkers van nature bezitten?
- **Humility:** is een leider in staat om zichzelf onder, naast of achter een medewerker te zetten, zodat die medewerker in de spotlights staat als dat mogelijk is?
- **Ability:** heeft een leider voldoende het vermogen om te kunnen leiden? Beschikt hij over het juiste 'materiaal'?
- **Confidence:** is de leider voldoende zeker van zijn kunnen, zodat zijn ego niet in de weg staat om anderen te laten 'schijnen'?

Een wendbare leider heeft deze vier eigenschappen ontwikkeld als kompas om op te varen voor zijn eigen leiderschap en gebruikt deze waarden in het leiden van anderen.

Is deze vorm van leiderschap te leren?

Ja, dat is mogelijk, zo geeft Liz aan. Voor sommige leiders betekent dit fundamenteel afleren wat ze ooit hebben geleerd. Cruciaal is de verandering van mindset, van die van een meer traditionele leider (ik ben nodig om iets voor elkaar te krijgen in mijn team) naar die van een wendbare leider (mensen zijn slim en vinden wel een weg naar een oplossing, ook zonder mij). Vanzelfsprekend helpt het deze ontwikkeling voor elkaar te krijgen als de organisatie daar een stevig signaal voor afgeeft en een fundamentele keuze maakt voor leidinggeven als vak en professie. Dit is een helpende randvoorwaarde om (nieuw) leiderschap te mogen en kunnen ontwikkelen in een organisatie.

The coalition of the willing wordt steeds populairder in organisaties. Het gaat dan om mensen die willen, uitdagingen vragen en daar waar de traditionele organisatie niet teveel in de weg zit. Vervolgens is het aan te raden om op een relatief veilige plek in de organisatie te beginnen. Voldoende uit het zicht, om onschuldig te mislukken en voldoende in het zicht, om een virale werking te laten ontstaan, doordat bij gebleken succes 'vanzelf' meer leiders willen wat daar gebeurt. Koppel de ontwikkeling van nieuw leiderschapsgedrag aan de concrete uitdagingen waar de leiders in de praktijk tegenaan lopen. Stel hun kpi's centraal en laat hen ervaren dat ze met ander gedrag veel gemakkelijker de kpi's kunnen behalen.

En tot slot: doe!

Bouw voldoende feedbackmomenten in, geef de leider ook daadwerkelijk het eigenaarschap en stimuleer de ontwikkeling van medewerkers en de leider. Focus met elkaar op resultaten en opbrengsten.

Referenties

- Ziglar. <http://www.ziglar.com/online-store/books/zig-ziglars-little-book-big-quotes> 2004
- Wiseman, L. (2015). **Multipliers. How the best leaders make everyone smarter.** New York: HarperCollins Publishers Inc.

Auteurs



Mariëlle is hrd-consultant bij VDS Training Consultants. Met veel passie en plezier begeleidt zij organisaties in de transitie naar nieuw toekomstbestendig leiderschap. Ze is onder andere de kartrekker van de Multipliersbeweging in Nederland.

www.vds.nl



Rick de Rijk is CEO van Gooiconsult. Rick is als adviseur verbonden aan verschillende grote organisaties. Organisatieontwikkeling, leiderschapontwikkeling en aantoonbaar resultaat kenmerkt zijn visie en aanpak. Als spreker en inspirator is hij (inter-)nationaal actief.

www.gooiconsult.nl



Huib broekhuis is CEO van VDS Training Consultants. Hij vervult al twintig jaar een rol in de ontwikkeling van leiderschap bij tientallen grote organisaties in Nederland en in het buitenland.

www.vds.nl