

JOCHEN HEKKER

LEIDERSCHAP DAT WERKT



Hoe je de juiste stijl kiest
voor maximale impact

Boom

LEIDERSCHAP DAT WERKT

Hoe je de juiste stijl kiest voor maximaal resultaat

Jochen Hekker

Boom

INHOUDSOPGAVE

Inleiding	9
1 De legitimiteit van leiderschap	15
Inleiding	15
Het LiDRS-model®	17
Een nieuw managementteam	18
Reflectie	21
2 Beweging creëren	23
Inleiding	23
Culturele uitdagingen op de werkvloer	23
Reflectie op basis van gedragsankers	27
De bouwstenen van sturende eigenschappen	29
Samenvatting sturende eigenschappen	39
3 De perceptie	41
Inleiding	41
Spreken in het openbaar	41
Reflectie op basis van gedragsankers	43
De bouwstenen van waargenomen eigenschappen	45
Samenvatting waargenomen eigenschappen	52
4 Omgaan met relaties en belangen	55
Inleiding	55
Groepsintegriteit	55
Reflectie op basis van gedragsankers	59
De bouwstenen van diplomatieke eigenschappen	61
Samenvatting diplomatieke eigenschappen	70

5	Complexiteit ontrafelen	73
	Inleiding	73
	Extreme groei	74
	Reflectie op basis van gedragsankers	76
	De bouwstenen van mentale eigenschappen	78
	Samenvatting mentale eigenschappen	92
6	Betrouwbaar en benaderbaar	95
	Inleiding	95
	Pestgedrag op de werkvloer	95
	Reflectie op basis van gedragsankers	99
	De bouwstenen van sociale eigenschappen	102
	Samenvatting sociale eigenschappen	109
7	Van plannen naar executie	111
	Inleiding	111
	Mislukte ERP-implementatie	111
	Reflectie op basis van gedragsankers	113
	De bouwstenen van handelingseigenschappen	115
	Samenvatting handelingseigenschappen	123
8	Sociaal-emotionele intelligentie	125
	Inleiding	125
	Wat is sociaal-emotionele intelligentie?	126
	De bouwstenen van SEI	127
	De overeenkomsten tussen het SEI-model en het LIDRS-model®	131
9	Lead like a dj	135
	Inleiding	135
	Het onderzoek	135
	De zes leiderschapstijlen	137
	Flexibel in jouw leiderschapstijl	139
	Terugkoppeling casus hoofdstuk 1	144
	Feedback en reflectie	146

INHOUDSOPGAVE

Nawoord	147
Dankwoord	149
Over de auteur	151
Literatuur	153
Bijlage Definities bouwstenen	161

INLEIDING

Leiderschap, je raakt er niet over uitgesproken. Zoveel mensen en zoveel meningen, theorieën, artikelen, boeken en instanties die menen precies te weten hoe het zit en vooral hoe het moet. En tot deze groep mag ik mijzelf ook rekenen. Ook ik maak mij schuldig aan het verspreiden van kennis en inzichten op het gebied van leiderschap. Soms vernieuwend, althans dat hoop ik, maar vaak ook oude wijn in nieuwe zakken. De oude wijn is dan bestaande theorie en de nieuwe zak het verhaal eromheen. Wat maakt dit boek dan toch uniek en met welk doel is het geschreven?

Hoeveel boeken je er ook over schrijft en hoeveel je er ook over leest, er bestaat geen ‘heilige graal van leiderschap’. Leiderschap is in mijn optiek namelijk veel voelen, ervaren, fouten maken en daarmee leren en groeien. Leiderschap is ook veel lezen, praten, kijken en luisteren om jouw referentiekader te vergroten. En dit helpt je om betere, onderbouwde beslissingen te nemen.

Maar wat mij wel frustreert, wellicht ingegeven door een latente fascinatie voor wetenschap, is de beperking van de wetenschap in het vertalen naar praktisch toepasbare modellen. Want als je iets wetenschappelijk wilt onderbouwen, is een eerste vereiste een goede afbakening van het onderzoek. En hiermee beperk je direct datgene wat leiderschap nodig heeft. Namelijk: een breed kader waarbinnen je flexibel kunt manoeuvreren op basis van wat de situatie nodig heeft. En hier loop ik vast. Want die wetenschappelijke onderbouwing – en dus afbakening – is nodig, maar ik wil ook flexibel zijn in de aanpak. En misschien soms ook wel te volledig. Waar begin je dan?

Mijn zoektocht begon jaren geleden door naar vele wetenschappelijk onderbouwde leiderschapstheorieën te kijken. Al snel kom je er dan achter dat ook de tijdsgeest een factor van belang is, in de theorieën

die op dat moment aan de orde zijn. In de jaren vijftig lag de nadruk op persoonlijkheidskenmerken. In de jaren zestig keken we liever naar vaardigheden. Uiteindelijk ging de theorie meer over situationeel, transformationeel, transactioneel, dienend en emotioneel leiderschap, en nu vooral ook over leiderschap met een digitale insteek.

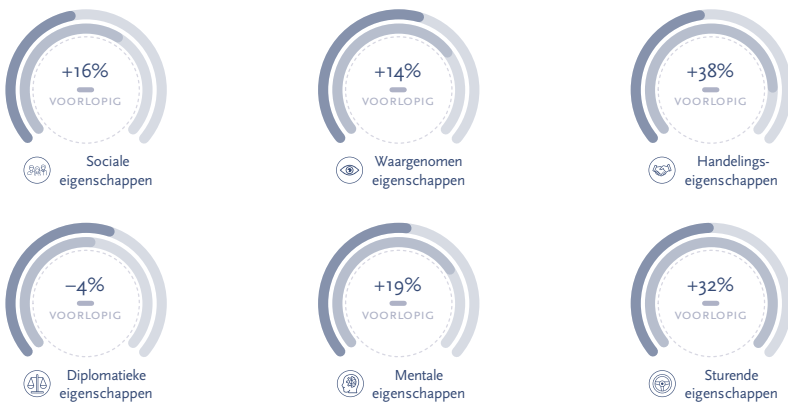
In mijn eerdere boek *Leiders!* (2023) beschrijf ik hoe ik naar een brij van leiderschapstheorieën kijk en probeer er een bruikbaar en onderbouwd referentiekader van te maken. Juist door tijdelijk – een essentiële toevoeging – de wetenschap los te laten en eenvoudig alle ‘bouwstenen van relevante modellen’ bij elkaar te nemen, met de hoop – hier de volledige discrepantie met de wetenschap – dat er wat logica ontstaat. En gelukkig is dat ook gebeurd. Want als je dan op afstand gaat staan en door je oogbaren kijkt naar alle persoonlijkheidskenmerken, vaardigheden, karaktereigenschappen, intelligentiekenmerken, kennisattributen en nog veel meer, dan zie je veel overeenkomsten en dubbelingen. De vervolgstap is het weghalen van alle dubbelingen en plots wordt het vertroebelde beeld al wat helderder. Vervolgens ben ik gaan zoeken naar overeenkomstige kenmerken om te komen tot een logische clustering.

Wat overbleef, waren zes clusterings van allerlei elementen van leiderschap. Ik noem deze: *kritieke leiderschapseigenschappen* (KLE's). *Kritiek* omdat deze essentieel zijn voor het sturen op jouw leiderschap of anderen hierop te beoordelen. Dit referentiekader voor leiderschap, de clustering in zes KLE's, is het 'LIDRS-model®'. Een referentiekader dat je helpt om te reflecteren, normeren, feedback te vragen en anderen te beoordelen op leiderschap. Onder deze zes overkoepelende KLE's versta ik: sturende eigenschappen, waargenomen eigenschappen, diplomatieke eigenschappen, mentale eigenschappen, sociale eigenschappen en handelingseigenschappen. Uiteindelijk resulteert dit in een dynamisch model dat je op basis van de situatie kunt inzetten.

Elke kritieke leiderschapseigenschap (vanaf nu KLE) bestaat uit diverse bouwstenen afkomstig uit verschillende theorieën. Dit kunnen vaardigheden, persoonlijkheidskenmerken of karaktereigenschappen zijn. Je snapt nu waar we staan. Sommige bouwstenen zijn eenvoudig te beïnvloeden door bijvoorbeeld training, opleiding, coaching of begeleiding,

maar andere bouwstenen juist helemaal niet. Denk aan intelligentie, creativiteit of charisma.

Wat er ontstaat door deze clustering naar zes KLE's, is een referentiekader voor leiderschap. Een referentiekader gebaseerd op vele leiderschapstheorieën, waarvan ik de naar mijn mening belangrijkste later in dit boek uitgebreid toelicht. Dat is de theorie die de nadruk legt op het belang van sociaal-emotionele intelligentie. Er ontstaat daarmee een referentiekader waarmee je kunt toetsen in hoeverre je in staat bent om *legitimiteit* van je leiderschap te verkrijgen. Of je een goed leider bent of goed leiderschap vertoont, is namelijk iets wat je zelf niet in de hand hebt. Leiderschap is iets wat ánderen jou toekennen. En door op een juiste manier invloed uit te oefenen op de KLE's, vergroot je de kans op deze legitimiteit van leiderschap. Hiermee ontstaat de 'acceptatie van jouw rol als leider'.



Figuur 1 Het LIDRS 1-dashboard

Om de KLE's goed te gebruiken, moet je deze flexibel kunnen inzetten. Ik heb dit ooit verwoord als het 'leiden als een dij'. De zes KLE's zijn het mengpaneel van leiderschap en jij hebt als leidinggevende het vermogen om aan de knoppen te draaien. Hoe beter je in staat bent om de juiste afstelling voor jouw situatie en de mensen aan wie je leidinggeeft te vinden, hoe waarschijnlijker het is dat jouw leiderschap legitimiteit krijgt. Hiermee stap ik dan ook af van het statische

‘dit is de waarheid’ en geef je een dynamische oplossing om te allen tijde jouw leiderschap te kunnen toetsen. Later in dit boek staan we hier uitgebreid bij stil.

En nu hoor ik je al denken: *aha, hij is bezig met het uitleggen van situationeel leidinggeven*. Maar niets is minder waar. Het situationeel leidinggeven is een oud en bekend leiderschapsmodel, dat zich vooral richt op het ontwikkelniveau *van de medewerker* waarop jij jouw leiderschapsstijl kunt aanpassen. Instrueer je, ondersteun je, coach je of kun je jouw werk misschien al delegeren? Nee, het referentiemodel dat ik gebruik met de zes KLE’s is gebaseerd op het situationele *in jouw werk*. Het situationele in jouw omgeving, organisatie en bij alle verschillende mensen aan wie je leidinggeeft. De gemene deler met het situationele leiderschap hierboven is de dynamische insteek: ‘het continu blijven beoordelen of de instellingen van je mengpaneel nog juist zijn’.

In dit boek geef ik je per hoofdstuk de belangrijkste kenmerken van jouw mengpaneel per KLE. Op basis van aansprekende anekdotes begrijp je in welke situatie je kunt kiezen voor het benadrukken van een KLE. Je vergroot hiermee jouw referentiekader van leiderschap en leert zelf te spelen met het mengpaneel. Ieder hoofdstuk geeft ook gedragsankers per KLE, die nog concreter maken hoe je kunt sturen op een bepaalde KLE. Daarbij beschrijf ik ook in ieder hoofdstuk de onderbouwing van de bouwstenen per KLE. Welke theorie zit hierachter en waarom juist deze bouwstenen voor deze KLE? Als je niet geïnteresseerd bent in deze wetenschappelijke onderbouwing van het model, kun je die paragrafen uiteraard overslaan. Dit verandert niets aan de kern van het boek en de mate waarin jij leiderschap voor je kunt laten werken.

Dit boek gaat tot slot ook dieper in op de correlatie met en toepassing van het sociaal-emotionele intelligentie-model in combinatie met het LIDRS-model®*. Hiermee ga je echt het verschil maken.

* LIDRS staat voor Leadership Development, Research and Support.

**‘THE KEY TO SUCCESS-
FUL LEADERSHIP
TODAY IS INFLUENCE,
NOT AUTHORITY.’**

Ken Blanchard

1

DE LEGITIMITEIT VAN LEIDERSCHAP

Inleiding

Voordat we de verdieping zoeken in het LIDRS-model® en de samenhang met de KLE's, vind ik dat we het eerst eens moeten zijn over wat 'leiderschap' eigenlijk is. Hierover zijn vele definities te vinden, afhankelijk van de invalshoek, auteur, situatie of opleiding die je volgt. Denk alleen al aan de *nurture-of-nature*-discussie die ik in vele vormen voorbij heb zien komen. Ik kan iedere willekeurige pet opzetten en mij hard maken voor zowel nurture als nature. Kortom, een eindeloze en vooral zinloze discussie waar je niet uit gaat komen. Maar er is een aantal elementen dat ik standaard zie terugkomen in de discussie over leiderschap en waarvan ik het vermoeden heb dat we hier wel consensus over bereiken:

1. *Leiderschap is niet iets wat je jezelf kunt opspelden, maar een rol die anderen je toekennen*

En waarschijnlijk denk je nu: *Wat een open deur*, maar toch zit hier een belangrijk onderscheid in dat we niet altijd scherp hebben. Ook in de huidige tijd zie ik veel 'leiders' het van de daken schreeuwen dat ze een leider zijn. Maar in werkelijkheid is het vooral 'de baas zijn'. 'Ik bepaal omdat ik boven op de apenrots zit.' Maar ik maak hier een fundamenteel onderscheid tussen 'de baas zijn' en als 'leider' gezien worden. De *baas* bepaalt en dwingt af op basis van macht, autoriteit en positie. De *leider* is een rol die anderen jou toekennen op basis van kennis, vaardigheden, kunde,

het vermogen om richting te bepalen, teams te creëren en mensen in beweging te krijgen.

2. *Het 'helpt' als je bepaalde karaktereigenschappen en persoonlijkheidskenmerken bezit, waardoor anderen je die rol makkelijker toekennen*

Er zijn bepaalde karaktereigenschappen en persoonlijkheidskenmerken die helpen bij een leiderschapsrol. Voorbeelden zijn charisma, intelligentie en creativiteit. Je kunt je voorstellen dat hiermee net wat makkelijker deuren voor je opengaan of mensen sneller een boodschap van je aannemen.

3. *Leiderschap is situationeel en vraagt daarmee een flexibele aanpak van een leidinggevende per situatie, de organisatie waarin je werkt en de mensen aan wie je leidinggeeft*

Dit betekent dat er geen *one-size-fits-all* is voor leiderschap. Het is jezelf continu aanpassen aan de omstandigheden. Wat wordt van mij gevraagd en hoe ga ik hierop inspelen? Een herstructurering van een organisatie vraagt ander leiderschap dan een organisatie waarin alles op rolletjes loopt. Leidinggeven aan operators vraagt een andere insteek dan aan een kennisafdeling. En leiderschap in een feminiene organisatie vraagt iets anders van jou dan leiden in een masculiene organisatie.

4. *Ervaring helpt*

Leiderschap is ook het kunnen aanvoelen wat er van je wordt gevraagd. In lijn met het situationeel kunnen inspelen op de situatie, helpt het als je meerdere situaties of omstandigheden kunt herkennen. Dit kan zijn omdat je het zelf ervaren hebt, maar ook omdat je verhalen kent van anderen die je helpen om je eigen referentiekader te vergroten.

5. *Leiderschap gaat over integriteit*

En hier wordt het wat gevaarlijker. Want leiderschap gaat over integere gedrag en het juiste doen. Denk aan voorbeeldgedrag en recht doen aan ieders belang. Maar het gaat ook over integriteit naar jezelf. Recht doen aan jouw belang. Ooit vertelde iemand mij dat

vanuit een evolutionair perspectief de leider het vlees op een eerlijke manier weet te verdelen. Dat is integriteit, dat is leiderschap.

6. *Leiderschap gaat altijd over mens én resultaat*

Je kunt over veel van mijn punten discussiëren, maar niet over dit punt. Het gaat echt over mens én resultaat. Leiderschap zonder mensen is als timmeren zonder hout of metselen zonder stenen. En leiderschap zonder resultaat is voor mij zinloos tijdverdrijf. Het bezighouden van mensen, maar in ieder geval geen leiderschap.

Leiderschap gaat daarmee voor mij over een aantal cruciale elementen. Leiderschap gaat over het verbinden van mensen. Leiderschap gaat over richting geven – richting geven aan organisaties, projecten, teams en medewerkers. Leiderschap gaat over het inspireren van mensen, om hen in beweging te krijgen en hen meer uit zichzelf te laten halen dan ze zelf ooit voor mogelijk hadden gehouden. En tot slot gaat leiderschap over het gezamenlijk behalen van resultaat. De manier waarop en mate waarin je leiderschap uitoefent, maakt dat je geaccepteerd wordt als leidinggevende. Ik noem dit ‘de legitimiteit van leiderschap’.

De legitimiteit van leiderschap is dan ook:

De mate waarin medewerkers en stakeholders jouw leiderschap accepteren, ondersteunen en vertrouwen, gebaseerd op hoe zij jouw gedrag, motieven en resultaten ervaren.

Het LIDRS-model®

In het LIDRS-model® en daarmee het gebruik van de zes KLE's staat legitimiteit van leiderschap centraal. De zes KLE's vormen zes clusters van gedragsmatige bouwstenen die deze legitimiteit zichtbaar en ontwikkelbaar maken. Daarnaast is er de extra dimensie van sociaal-emotionele intelligentie (SEI). Die bestaat uit vier componenten: zelfbewustzijn, zelfmanagement, sociaal bewustzijn en sociale vaardigheden (Goleman, 2000). Sociaal-emotionele intelligentie geeft een extra dimensie aan het LIDRS-model® om het nog breder toe te kunnen passen.

Het resultaat is een referentiekader dat wetenschappelijke diepgang combineert met praktische toepasbaarheid, concreet gedrag én een duidelijke koppeling met leiderschapseffectiviteit. Binnen het LIDRS-model® ontstaat legitimiteit door de balans tussen het op de juiste manier inzetten van de zes KLE's én het onderliggende sociaal-emotionele intelligentie-model dat deze eigenschappen versterkt.

Het LIDRS-model® is een handig referentiekader om te snappen waarom je leiderschap wel of geen legitimiteit ontvangt. In dit boek bouw ik de zes KLE's van het LIDRS-model® stap voor stap op. Natuurlijk gebruik ik daarvoor ook graag relevante voorbeelden uit de praktijk. Daarmee werk je ook aan het vergroten van jouw referentiekader. Daarnaast geef ik je handige *gedragsankers*, zodat je snel een beeld hebt welke gedragingen naar voren komen bij het aansturen op een KLE.

Een nieuw managementteam

Niet zo heel lang geleden kreeg ik als interim-directeur de leiding over een productiebedrijf in de hightechindustrie. Nu is dat niet heel vreemd, aangezien ik van de laatste tien jaar er zeker acht in de hightechsector heb mogen doorbrengen. Mooie producten, veel engineeringprojecten en natuurlijk veeleisende klanten en een gespannen supplychain. Althans, een gespannen supplychain in de hoogtijdagen. Veel ingrediënten om er een uitdagende periode van te maken.

Mijn vorige opdracht had zich afgespeeld in de buurt van San Francisco, en ik kon er niet onderuit om daar netjes de opdracht af te ronden, op donderdag terug te vliegen en uiteindelijk mij op vrijdagochtend – met jetlag – te melden bij mijn nieuwe opdrachtgever. De CEO van deze organisatie wilde mij per se deze vrijdag voorstellen aan het personeel, aangezien hij zelf dat weekend naar het buitenland zou vertrekken. Kortom, ik moest de jetlag even snel van mij afschudden en voor één dag mijzelf laten zien als nieuwe en tijdelijke Managing Director, voordat ik met het gezin van ons weekend zou gaan genieten.

De organisatie had de laatste periode aardig wat voor haar kiezen gekregen. Een enorme groei van haar grootste klant, met als gevolg dat de

voorraad grondstoffen en halffabricaten zich tot aan het dak opstapelde. Stagnaties in de fabriek, nieuwe machines waarvan niemand echt wist wat er allemaal mee gedaan kon worden. Personeel dat scheelzag door de hoeveelheid werk en een managementteam dat echt niet meer wist hoe het hier uit kon komen. Diverse initiatieven waren al ontplooid. Verbetertrajecten, aanvalsplannen, operational excellence-initiatieven. Alles om maar meer grip te krijgen op inzicht, doorstroom en uitstroom van producten. En ondanks al het werk dat er lag, bleven de resultaten achter. Cashflowproblemen en daarmee uiteraard ook voorraadissues. Ondanks meer dan 20 miljoen euro aan CapEx-investeringen* een nettoresultaat van -3 procent. Het was niet voor niets dat ik snel moest aanhaken en de opdracht kreeg om de boel op de rit te krijgen. De vraag was eigenlijk vrij eenvoudig: 'Maak het rendabel!'

En op deze bewuste vrijdag werd ik via een zogenoemde townhallsessie voorgesteld aan het personeel. 425 nieuwsgierigen en 850 ogen staarden mij aan met een blik van *Wat komt hij, die kerel met die wallen onder zijn ogen, ons brengen?* Na een korte introductie van de CEO en een kort praatje van mij was dit onderdeel al snel voorbij. Ik weet zeker dat iedereen dacht: *Eerst zien, dan geloven*. En daarin hadden ze natuurlijk volkomen gelijk. Over die wallen maakte ik mij overigens minder druk. Die zouden na het weekend wel verdwenen zijn.

Interessanter was de informele ontmoeting met mijn nieuwe managementteam. Na de townhallsessie nam de CEO mij mee naar een luxe vergaderruimte boven in het gebouw. Daar stond het managementteam netjes opgelijnd om mij de hand te schudden. Manager Operations, Manager Engineering, Manager Quality, Manager Finance, Manager HR, Manager Procurement, ze waren er allemaal. Allemaal vertelden ze kort wie ze waren en welke rol ze hadden binnen het bedrijf. En vervolgens was het woord aan mij ...

Dit is zo'n moment om een eerste indruk te maken. Waar kies ik voor? Hoog van de toren blazen en mijn successen in de hightechindustrie

* CapEx staat voor Capital Expenditures: kapitaaluitgaven die een bedrijf gebruikt om langetermijnassets voor het bedrijf te verkrijgen, onderhouden en verbeteren.

delen? Of wellicht een bescheiden rol aannemen en de periode erna maar gebruiken om de resultaten voor zichzelf te laten spreken? Hier had ik duidelijk te maken met een gespannen organisatie. De vorige Managing Director was na vele jaren hard werken zomaar op straat gezet. Het team was zoekende en wist niet hoe het uit deze vervelende situatie moest komen. Ik moest laveren tussen het creëren van vertrouwen, het inspireren om een tandje bij te zetten en natuurlijk een gezonde dosis bescheidenheid. Voor mij voelde dit echt als het 'spelen met de KLE's'. Dat er wat moest gebeuren, was duidelijk. Dus veel tijd nemen voor ellenlange gesprekken en de kat uit de boom kijken, daar zat niemand op te wachten. Actie, daadkracht en besluitvaardigheid: er moest gehandeld worden. Maar niet zonder uit het oog te verliezen dat ik de nieuwkomer was in de organisatie. Dus ook veel vragen stellen, luisteren, connectie maken. Ook sociale, diplomatieke en sturende eigenschappen werden regelmatig naar boven bijgesteld. En dit in een continu spel, waarbij ik op basis van de situatie bezig was om de juiste afstelling van mijn mengpaneel te vinden.

Ik had er natuurlijk ook voor kunnen kiezen om de legitimiteit van leiderschap te verkrijgen, door aan te geven dat ik al vele soortgelijke situaties ben tegengekomen en deze in ongeveer twaalf maanden tot een succes heb weten te brengen. Maar het doel hier was om mijn legitimiteit te verkrijgen op basis van mijn persoonlijkheid en niet op basis van resultaten uit het verleden. Je kunt er namelijk van uitgaan dat de successen en mislukkingen die je hebt behaald in het verleden, toch wel ter sprake komen en vaak ook als een lopend vuurtje door de organisatie gaan. Nee, hier ging het om wat je laat zien en uitspreekt, hoe je staat, ademt, luistert en nog veel minder tastbare eigenschappen, die het vertrouwen geven aan het team dat we hoe dan ook resultaat gaan behalen. Maar juist door te schakelen met mijn mengpaneel, op de juiste momenten die KLE's te benadrukken die nodig waren, wist ik snel het verschil te maken. De legitimiteit van mijn rol als leider was er snel. En dat gun ik jou ook.

Reflectie

In bovenstaande anekdote heb ik er bewust voor gekozen om de legitimiteit van leiderschap te verkrijgen op basis van persoonlijkheid en het continu schakelen tussen de KLE's. De organisatie had behoefte aan duidelijkheid, daadkracht en het vertrouwen dat het goed ging komen. Een organisatie in stress heeft een andere behoefte dan een organisatie waar alles op rolletjes loopt en er een nieuwe leidinggevende naar binnen wordt gebracht. In welk opzicht? Daarvoor kun je door het schakelen tussen de KLE's op voorhand al nadenken over hoe je dit gaat aanpakken. Aan het einde van dit boek, als ik je uitgebreid heb meegenomen in de achtergronden van de KLE's, kom ik terug op deze casuïstiek en laat ik je zien hoe ik in deze situatie heb geschakeld.

In het volgende hoofdstuk ga ik beginnen bij de eerste KLE: de sturende eigenschappen. Hiervoor start ik opnieuw met een anekdote en sta ik stil bij de essentie van sturende eigenschappen. Ik benoem diverse gedragsankers om te herkennen wanneer je hiermee te maken hebt en wanneer je zelf hier de nadruk op kunt leggen.

**‘NOTHING HAPPENS
UNTIL SOMETHING
MOVES.’**

Albert Einstein



2

BEWEGING CREËREN

Sturende eigenschappen geven je handvatten om mensen mee te nemen en te activeren.

Inleiding

In dit hoofdstuk neem ik je mee in de KLE ‘Sturende Eigenschappen’. De essentie van sturende eigenschappen is het vermogen om beweging, richting en energie te creëren bij anderen. En hier ligt echt de nadruk op ‘anderen’. Ik zou hier kunnen kijken naar ‘beïnvloeden’ of ‘manipuleren’, maar dat zijn allemaal woorden waar we negatieve associaties bij hebben. Daarom bekijken we het vanuit een positieve invalshoek en gaat het inderdaad over ‘beweging creëren’. Meer uitgebreid is de definitie van ‘sturende eigenschappen’:

Definitie:

Sturende eigenschappen beschrijven het vermogen van een leider om beweging, richting en energie te creëren bij anderen. Het gaat niet om de visie zelf (denken), maar om de invloedkracht waarmee mensen zich daadwerkelijk laten meenemen, motiveren en activeren.

Culturele uitdagingen op de werkvloer

Ik zat al ruim een maand als interim-Managing Director (MD) in mijn leidinggevende rol van deze fabriek. Wederom een hightechorganisatie met een hoge mate van vakbekwaamheid op de werkvloer. Specialisten achter draai- en freesmachines. Veel vakwerk vanuit manufacturing engineering, die de specialistische operators ondersteunden met software, tekeningen en productieprocessen. Voor mijn komst was er vanuit de shareholders flink geïnvesteerd in nieuwe machines. Maar

de manier waarop de machines gebruikt zouden worden, dat bleef onduidelijk totdat de machines geplaatst zouden worden. En hier ging het blijkbaar mis.

De machines werden op diverse plekken in de fabriek geplaatst, maar de manier waarop de organisatie de machines ging aansturen, met welke software en procedures, daar waren de meningen over verdeeld. De Manager Operations en zijn technische team kozen voor standaardisatie. De CAD/CAM-software* zou in lijn zijn met hoe de overige machines aangestuurd zouden worden. Deze keuze lag voor de hand: eenvoudig en eenduidigheid.

Maar de ervaren operators die de machines gingen bedienen en ook trainingen bij de leverancier hadden gevolgd, dachten er heel anders over. Mogelijk dat hier ook enige beïnvloeding vanuit de leverancier tijdens de trainingen meespeelde. Hier leerden zij werken met de software die hoorde bij de machine van deze leverancier en zij zagen vele nieuwe mogelijkheden in de aansturing die nog niet bekend waren binnen de organisatie. Deze discussie over welke sturingssoftware op de machines gebruikt moest worden, leidde schijnbaar een eigen leven. En niet een kort leven, want dit speelde al enkele jaren. Maar in mijn eerste maand had ik hier geen idee van, tot die ene dag in april.

‘Meneer Hekker, mogen we even met u praten?’ In de deuropening stond Harry. Een grote kerel die al meer dan dertig jaar binnen dit bedrijf werkte. Ruim voor de fusie van enkele jaren geleden stond hij al achter de draai- en freesmachines. Hij was een vertrouweling van de vorige eigenaar, die de boel vlak voor het faillissement had verkocht aan de huidige shareholders. Ik zag dat achter Harry nog een aantal andere mensen stonden die blijkbaar allemaal wat te zeggen hadden. Ik stopte met het werken achter mijn computer, stond op van achter mijn bureau en liep naar de lange vergadertafel in mijn kantoor. Harry

* CAD staat voor Computer-Aided Design, CAM voor Computer-Aided Manufacturing.

stapte naar binnen en nam plaats aan tafel. Ook alle overige stoelen werden bezet door Harry's collega's.

'Het gaat niet goed hier, Jochen', zei Harry. Er werd in korte tijd een heel verhaal op tafel gelegd over het leiderschap van de Manager Operations, over vertrouwen, over de slechte samenwerking op de werkvloer, over voortrekken, en nog veel meer 'oud zeer' kwam naar voren. Maar na wat langer doorvragen, ging het vooral over twee groepen mensen: de twee oude teams van vóór de fusie van zes jaar geleden. Team 1 en team 2. Niet geheel toevallig liep er ook een scheiding tussen deze twee groepen over de visie op het programmeren en via welke CAD/CAM-software de machines aangestuurd moesten worden. Ik had al snel door dat hier meer achter zat dan alleen machineaansturing.

Na lang doorvragen bleek dat de vorige MD deze casus al die jaren had laten lopen. Pesterijen op de werkvloer, cultuurissues, ruzies, schelden, negeren: het is er niet als je de deur maar gesloten houdt en je kop in het zand steekt, toch? Maar ik besloot anders.

Na een uur de mannen te hebben aangehoord en veel vragen te hebben gesteld, was het mij overduidelijk dat er een onderstroom in de organisatie zat die het resultaat in de weg zat. Ik bedankte de mensen en gaf aan er deze week nog op terug te komen. Vervolgens haalde ik mijn HR-manager erbij om eens te brainstormen over deze casus. 'Ja, Jochen', zei mijn HR-manager. 'Dit is niets nieuws. Ook jouw voorganger wist hiervan, maar wilde er niets van weten. Het is echt een vat buskruit dat zomaar kan ontploffen.' Nu vond ik het toch vervelend worden en ik vroeg haar of zij van mening was dat deze relaties en strubbelingen het resultaat van de organisatie in de weg stonden. En haar antwoord was een volmondig: 'Ja, dit speelt al jaren.' En daarmee had ik voor mijn gevoel geen andere keuze dan dit aan te pakken.

Ik besloot dezelfde middag nog om niet langer de hete aardappel door te schuiven en beide kampen aan tafel te trekken. Nadat ik samen met de HR-manager als strategie had gekozen om de casus bespreekbaar te maken, haalden we iedereen de vergaderruimte binnen. Zes man

uit team 1 en zes man uit team 2. Ik realiseerde mij het afbreukrisico. Het zou persoonlijk kunnen worden, mensen zouden kunnen opstappen en dit gebeurt meestal bij degene die je niet kwijt wilt. Mensen zouden zich hierna ziek kunnen melden. Maar in het slechtste geval zou je als een soort uitsmijter te werk moeten gaan en dan hadden we weer andere uitdagingen.

Ik opende de meeting en sprak alle aanwezigen toe dat ik maar één doel had en dat was het winstgevend maken van dit bedrijf. Vervolgens gaf ik aan waar voor mij een van de problemen zat en dat was 'samenwerking'. Daarna vroeg ik om de delegatie die dezelfde ochtend bij mij was geweest, hetzelfde verhaal nog eens te vertellen, maar nu met het andere team erbij. Ik was mij ervan bewust dat zij dit niet leuk zouden vinden en het ook niet helemaal bij de cultuur in deze regio paste, maar na jaren om de hete brij heen draaien, werd het tijd voor een oplossingsrichting. Het kostte een hele middag om dit gesprek te begeleiden. Van beide kanten kwamen de verwijten. Er werden zaken op tafel gelegd die de relatie onherstelbaar zouden beschadigen. Twee personen verdwenen de weken erna in de Ziektewet, een persoon ging via een vso* op zoek naar ander werk en drie personen kregen een andere functie. De impact van deze ene meeting was gigantisch en ongewenst. Maar er was geen alternatief meer. Dure machines realiseerden niet de output die ze zouden moeten opbrengen. Het leiderschap van de afdeling werd niet geaccepteerd en de sfeer was verziekt. Alle initiatieven om de nieuwe machines 'operationeel' te krijgen, werden gedwarsboomd. Er was in mijn ogen maar één manier, en dat was schoon schip maken en exact achterhalen hoe de hazen lopen. Uiteraard met als doel om richting te geven, nieuw elan te brengen en snel succes te boeken.

Ik maakte de keuze om nieuwe teamleiders aan te stellen, was helder in de richting van de organisatie en koos voor schaalbaarheid en eenduidigheid in de aansturing. Ik gebruikte de dynamiek omtrent de enorme escalatie naar de nieuwe organisatie als voorbeeld dat we

* vso: vaststellingsovereenkomst waarmee een werknemer en een werkgever met wederzijds goedvinden uit elkaar gaan.

problemen aanpakken en niet onder het tapijt schuiven. En ondanks alle personele issues die deze dag de organisatie opleverden, mediationkosten voor de teams, advocaatkosten bij het afscheid nemen van de grootste raddraaiers en de vele gesprekken daarna, leverde het ook een belangrijke driver voor succes: teamwork!

Reflectie op basis van gedragsankers

Ik was niet op zoek naar eilandjes in een fabriek van vierhonderd mensen. Ik zoek teams die met elkaar willen strijden voor winst. Ik zoek teams die kunnen schakelen in hun keuzes als dit het beste is voor het geheel. En uiteindelijk is het aan mij als leidinggevende om richting te geven en ondanks deze pijnlijke casus wel weer hoop en energie over te dragen om succesvol te worden.

Het inzetten van de kritieke leiderschapseigenschappen (kle's) kun je doen aan de hand van 'gedragsankers'. Gedragsankers beschrijven observeerbaar gedrag dat zichtbaar maakt in welke mate een bepaalde eigenschap aanwezig is in de praktijk.

Ik wil voorkomen dat er een theoretische discussie ontstaat over leiderschapstermen die ik ook beschrijf per hoofdstuk. Zodat je als lezer vooral een gemeenschappelijke interpretatie en herkenning van gedrag ziet. Gedragsankers vertalen abstracte eigenschappen naar concreet gedrag, dat door anderen gezien, ervaren en beoordeeld kan worden. Gedragsankers vormen daarmee de brug tussen theorie en praktijk. Niet de intentie van een leidinggevende staat centraal, maar het gedrag dat zichtbaar wordt in interactie met anderen.

De gedragsankers heb ik bewust praktisch geformuleerd. Ze zijn herkenbaar en sluiten aan op situaties uit de praktijk. Een gedragsanker is zeker geen vast label of oordeel over een persoon. Het beschrijft gedrag dat afhankelijk van context, rol, druk, ervaring en bewustzijn sterker of zwakker zichtbaar kan zijn. Daarmee geeft een gedragsanker inzicht in huidig gedrag en ook richting voor ontwikkeling.

Deze ankers geven richting aan gedrag dat je aanzet om de kle te benadrukken. Voor de sturende eigenschappen gelden de volgende gedragsankers in relatie tot de casus.

Gedragssanker 1: Zet anderen in beweging zonder druk uit te oefenen

Ik zag het als mijn taak om het team in beweging te krijgen. Zowel vanuit het managementteam om actie te ondernemen, als in het operationele team om stappen te zetten richting een oplossing. Wellicht heb ik in het begin gekozen voor het afdwingen van het gesprek en de pijnpunten op tafel leggen, maar in een later stadium ontstaat beweging in de hele organisatie zonder hier expliciet druk op uit te oefenen.

Gedragssanker 2: Inspireer door energie en duidelijkheid

Ondanks een pijnlijke sessie ontstond er wel duidelijkheid. Na jaren van onderhuidse spanningen werden er keuzes gemaakt en inspireerde ik de teamleden om samen resultaat te behalen. Als bijvangst bleef het openbreken van de discussie niet beperkt tot deze twee teams, maar bereikte ik hiermee vierhonderd medewerkers. Later werd mij verteld dat de algemene afdrank van de situatie was: 'Eindelijk gebeurt er iets en is er een stap in de goede richting gezet.'

Gedragssanker 3: Maak ambities begrijpelijk en overzichtelijk

Mijn ambitie met deze organisatie was eenvoudig: een beter bedrijfsresultaat. Na een slecht jaar voor mijn komst wilde ik het hele team meenemen in de overwinning van een positief bedrijfsresultaat. Dit wil je ook niet moeilijker maken dan het is. Van -0,3 procent naar +7 procent.

Gedragssanker 4: Geef richting door vragen en coaching

Mijn rol in deze casus heeft uiteindelijk voornamelijk bestaan uit coaching en vragen stellen. Eerst vragen om echt te achterhalen wat er speelt bij beide groepen. Maar uiteindelijk ook het empoweren van het managementteam – zowel HR als operations – om stappen te zetten naar een betere samenwerking. Uiteraard is het niet bij die ene pijnlijke sessie gebleven, maar hebben de teamleden zelf verantwoordelijkheid genomen en stappen gezet naar een betere samenwerking en het institutionaliseren van de machines in de fabriek.

Gedragssanker 5: Toon overtuigingskracht zonder mensen te overrulen

Beide partijen aan tafel hebben kunnen zeggen wat er gezegd moest worden. Uiteindelijk beweeg je mee in de discussies, stel je vragen en probeer je de gemeenschappelijke delers te vinden. De overtuiging zat er voor mij in om hen te laten aanhaken bij het succes van de organisatie.

De bouwstenen van sturende eigenschappen

Binnen de sturende eigenschappen hebben we diverse bouwstenen opgenomen om als referentiekader te gebruiken. De bouwstenen van een KLE geven verdieping. Ze geven je sturingsmechanismen om te zien waar het mis gaat, waar het beter kan of waar je juist excelleert. Het zijn de knoppen om te finetunen en bij te sturen. Maar wat maakt dat deze bouwstenen van invloed zijn op sturende eigenschappen en welke onderbouwing zit hierachter? Dat lees je in deze paragraaf. Per bouwsteen geef ik je een uitleg en een definitie, maar ook een opsomming van enkele referenties die duidelijk maken waarom deze bouwsteen onderdeel is van de KLE en daarmee van invloed is op de legitimiteit van leiderschap. De referenties lijken misschien overweldigend in aantal, maar ze hoeven natuurlijk niet door iedere lezer ook uitgebreid bestudeerd te worden. Het maakt het model wel compleet en verantwoordbaar. Zoek je een eenvoudig overzicht van de betekenis van de bouwstenen? Ga dan naar de bijlage, Definities bouwstenen, op pagina's 161-167.

Adaptief

Adaptief leiderschap gaat niet over steeds nieuwe plannen maken, maar over het vermogen om koers te houden terwijl de omstandigheden veranderen. Het vraagt van leiders dat zij onderscheid maken tussen wat technisch oplosbaar is en wat een fundamentele aanpassing vraagt van mensen, teams en systemen.

Veel leiderschapsvraagstukken kennen geen eenvoudige oplossingen. Ze vereisen 'adaptief werk': het vermogen om spanning te verdragen, belangen af te wegen en mensen te begeleiden door onzekerheid

(Heifetz, 1994). In dit perspectief is adaptiviteit geen flexibiliteit uit gemak, maar een bewuste keuze om niet te snel te vereenvoudigen wat complex is. Leiders die hun stijl en interventies kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden, presteren aantoonbaar beter dan leiders die vasthouden aan één vaste aanpak (Yukl & Mahsud, 2010). Adaptiviteit is een gedragsmatige kerncompetentie, geen karaktertrek.

Leiderschap is als een proces waarin leiders zichzelf voortdurend moeten herijken. Adaptief leiderschap vraagt om het aanpassen van strategieën en om het loslaten van oude overtuigingen en het verdragen van ongemak.

Effectieve leiders hanteren niet één dominante stijl, maar schakelen tussen verschillende stijlen, afhankelijk van context en behoefte (Goleman, 2000). Onderzoek van Goleman onderstreept dat adaptiviteit in leiderschap zich laat zien in gedragsflexibiliteit: wanneer sturen, wanneer coachen, wanneer verbinden, wanneer ruimte geven. Het vermogen om die keuzes bewust te maken, bepaalt in hoge mate de impact van leiderschap.

Ik zie adaptief leiderschap daarom als het vermogen om contextgevoelig te handelen, zonder richting te verliezen. Het is de combinatie van koersvastheid en gedragsflexibiliteit. Leiders die adaptief zijn, behouden legitimiteit juist doordat zij laten zien dat zij meebewegen met de realiteit, zonder hun verantwoordelijkheid uit handen te geven. Dit maakt dat de definitie luidt:

Adaptief

Je past je aanpak en gedrag doelgericht aan wanneer de situatie daarom vraagt, zonder je kern of richting te verliezen.

Competitief

Competitief leiderschap wordt vaak verkeerd begrepen. Het wordt al snel geassocieerd met winnen ten koste van anderen, met hardheid of met een eenzijdige focus op resultaat. De literatuur laat echter iets anders zien: competitief leiderschap gaat niet over rivaliteit, maar over ambitie en het vermogen om keuzes te maken in een omgeving van schaarste. Echte concurrentiekracht ontstaat nooit door alles tegelijk te doen.

Stop met abstract leiderschap

Start met sturen op gedrag en resultaat

Veel leiderschapsboeken blijven steken in theorie of losse tips. De stap naar concreet toepasbaar leiderschap blijkt in de praktijk vaak lastig. In *Leiderschap dat werkt* pakt Jochen Hekker het anders aan. Met een praktisch en wetenschappelijk onderbouwd referentiekader vertaalt hij leiderschap naar concreet, observeerbaar gedrag.

Jochen introduceert het LiDRS®-model, waarin zes Kritieke Leiderschaps-eigenschappen (KLE's) centraal staan. Met behulp van heldere gedrags-ankers laat hij zien hoe leiderschap zichtbaar, meetbaar en beïnvloedbaar wordt. De KLE's zijn als een mengpaneel met zes knoppen waar je als leider aan kunt draaien, afhankelijk van waar de situatie om vraagt.

Samen met inzichten uit de sociaal-emotionele intelligentie en herkenbare praktijkvoorbeelden krijg je direct toepasbare handvatten om je leiderschap te versterken. Leiderschap wordt zo geen abstract begrip meer, maar een continu proces dat je actief kunt bijsturen.



Met *Leiderschap dat werkt* maak je je ontwikkeling als leider en manager zichtbaar en meetbaar. Het boek helpt je meer grip te krijgen, draagvlak te creëren en betere resultaten te behalen in je dagelijkse praktijk.

JOCHEN HEKKER is oprichter en mede-eigenaar van LiDRS. Hij werkt al vele jaren als interim-executive, organisatieontwikkelaar, spreker en executive coach binnen uiteenlopende sectoren. Hij helpt organisaties duurzaam te ontwikkelen, met een focus op resultaat, gedrag, eigenaarschap en sociaal-emotionele intelligentie. Eerder schreef hij *Leiders!* en *Vergroot eigenaarschap*.

