



INFORMEEL LEIDERSCHAP

Leidinggeven zonder de baas te zijn



Peter van Lonkhuyzen

Boom

Informeel leiderschap

Leidinggeven zonder de baas te zijn

Peter van Lonkhuyzen

Boom

INHOUD

Inleiding	8
1 Wat we wel en niet weten van informeel leiderschap	13
2 ‘Door jezelf kwetsbaar op te stellen kunnen anderen dat ook doen’	26
3 Drijfveren	31
4 ‘Dat ik twee partijen tegelijk kan helpen geeft veel voldoening’	49
5 Hoe krijg je ze mee? Vijf tips	52
6 Wat je moet weten van communicatie	71
7 ‘Het was een mooi plan, maar hoe begin je?’	84
8 De do’s & don’ts van kantoorpolitiek	87
9 Een conflict, en dan?	101
10 ‘Het belangrijkste is dat we alles in openheid doen’	111
11 Zo blijf je in balans	116
Appendix: Vormgeven aan informeel leiderschap in de organisatie	123
I Aandachtspunten voor een informeel-leiderschapsbeleid	124
II Leidinggeven vanuit de intentie: mission command bij het Korps Mariniers	131
Geraadpleegde literatuur	137
Over de auteur	141

INLEIDING

Wanneer je achter je beeldscherm aan een boek werkt, ontstaat nieuwsgierigheid naar de toekomstige lezers. Welke persoon is het eindstation van de keten van schrijven, redigeren, opmaken, drukken, verspreiden, afrekenen bij de kassa en openslaan? Mijn voorspellende gaven zijn ongetwijfeld beperkt, maar dat de titel *Informeel leiderschap* luidt, maakt het waarschijnlijker dat het boek door informele leiders wordt gelezen. Zoals het boek *De vlinderaar* eerder wordt opengeslagen door liefhebbers van het klein koolwitje en de voorjaarskortvleugelmot.

Informeel leiders als publiek hebben vind ik een fijn idee. Aangenaam om met je te communiceren, lezer! Ook al is de manier waarop eenzijdig. In mijn ogen hebben informele leiders bijzondere eigenschappen. Generaliserend gesteld zijn het mensen die zich richten op hoe het beter kan, in plaats van op alles wat er niet deugt. Ze komen tot actie, ook al weten ze van tevoren niet of hun initiatief ergens toe zal leiden. Daarbij varen ze op hun eigen kompas in plaats van met de meute mee te gaan. Ze maken het verschil, of proberen dat op zijn minst.

Wat is eigenlijk 'informeel leiderschap'? Het is een breed verschijnsel. Je komt het in elk bedrijf en elke instelling tegen, maar ook daarbuiten in verenigingen, clubs, buurten en straten. In organisaties zijn er mensen die het voortouw nemen, die vinden dat nieuwe strategische mogelijkheden moeten worden verkend, dat het bedrijf schoner moet produceren of dat er vaker moet worden geborreld. Die hun collega's overtuigen om hun initiatief samen uit te werken en te realiseren.

In het leger vind je soldaten die, als de commandostructuur en communicatie wegvallen, het heft in handen nemen en hun peloton naar de veiligheid loodsen. In het voetbalteam zijn er spelers die hun teamgenoten aanvuren om de voorsprong te verdedigen. In de wijk waar bouwplannen worden ontwikkeld, kom je bewoners tegen die er petitie tegen starten en bij de gemeente gaan lobbyen.

Een ander woord voor informeel leiderschap is ‘emergent’ – spontaan opkomend – leiderschap. De kern is dat er geen sprake is van een *formele* autoriteitspositie. Je doet het niet omdat het jouw rol of functie is, omdat je geacht wordt voorop te gaan. Het moet maar van één iemand, van jezelf.

Informeel leiderschap is dat een vrome boerendochter in de middeleeuwen een garnizoenscommandant zo ver krijgt om haar naar de kroonprins te laten brengen, om hem te overtuigen haar de Franse troepen in de oorlog met Engeland aan te laten vuren – waarmee de oorlog een beslissende wending neemt. De naam van het meisje is natuurlijk Jeanne d’Arc.

Informeel leiderschap werd ook gebruikt door jongerenwerkers van de gemeente Amsterdam, kort na het instellen van de corona-avondklok, toen er in sommige probleemwijken ernstige rellen dreigden. De jongerenwerkers deelden gele hesjes uit aan de meest dominante potentiële herrieschoppers, met het verzoek om te helpen hun eigen buurt veilig te houden. Juist in de grootste probleemwijken waren er daarna minder rellen.

Als leiderschap de kunst is om anderen ergens in mee te nemen, en je bij informeel leiderschap altijd alleen mensen meekrijgt als ze zelf willen – niet omdat het vanwege jouw machtspositie moet – mag je zeggen dat informeel leiderschap het meest pure leiderschap is dat er bestaat.

Inhalen

Hoewel informeel leiderschap altijd in organisaties heeft bestaan, is er de laatste jaren een duidelijke verschuiving aan de gang. Het wordt steeds belangrijker. De organisaties waarin we werken veranderen, formeel leiderschap verliest invloed in platte bedrijven met autonome teams. Daarmee neemt het belang van de informele variant toe.

Als onderdeel van een zelfsturend team mogen we dan weinig zeggenschap hebben, toch willen we dingen gedaan krijgen. Samenwerkingsverbanden met collega's of partners hebben vaak een ad-hockarakter. Je komt alleen tot resultaat als je initiatief neemt. Het idee van autonomie is dat je wordt losgelaten. Maar je wordt vooral losgelaten om in staat te zijn zelf iets op gang te brengen.

Informeel leiderschap past bij autonome professionals als wind bij een zeilwedstrijd. Des te opmerkelijker is het daarom dat organisaties nog weinig met het onderwerp doen. Ze voeren er zelden gericht beleid op. In het overstelpende aanbod van trainingen en persoonlijke ontwikkelingsprogramma's dat je in grote organisaties tegenkomt, komt informeel leiderschap er bekaaid vanaf. Leiderschapsontwikkeling, waar organisaties veel in investeren, is nog steeds in de eerste plaats gericht op de traditionele carrièreladder met zijn managementtrainees en *high potentials*.

Ook de organisatiekunde heeft moeite het tempo van de veranderingen bij te benen. Naar wetenschappelijke studies over informeel leiderschap moet je met een vergrootglas zoeken. De managementliteratuur heeft het onderwerp tot nu toe grotendeels genegeerd. In de curricula van MBA-opleidingen vind je er weinig van terug.

Hoog tijd dus om dat in te halen. Succesvol functioneren in de netwerkorganisatie vraagt om informele leiderschapsvaardigheden. Hoe krijg je je teamgenoten in je plannen mee? Ze moeten er zelf voor kiezen een rol te spelen in de uitvoering. Hoe krijg je dat voor elkaar? Dat blijkt in de praktijk niet altijd eenvoudig. Je hebt er uiteenlopende kwaliteiten voor nodig. Maar die kun je jezelf aanleren.

Simon Sinek indachtig moet je een boek met zijn *why* beginnen, en dit is 'm dan. Wat je voor je hebt is een boek dat informele leiders kan helpen om van hun plannen een succes te maken. Dat ze bovendien kan helpen zichzelf en hun rol beter te begrijpen, te weten waar ze tegenaan kunnen lopen en hoe ze daarbij goed kunnen blijven functioneren. Daarnaast kan het organisaties helpen om het informeel leiderschap in hun bedrijf beter tot ontwikkeling te laten komen. Daar kunnen ze, zoals we zullen zien, veel baat bij hebben. Informeel leiderschap is onder meer beslissend voor de innovatie.

Steun

Door de jaren heen heb ik in en buiten arbeidsorganisaties veel prachtige initiatieven vanuit informeel leiderschap gezien. In verschillende rollen ben ik er ook zelf bij betrokken geweest. Het is altijd boeiend om dit soort projecten mee te maken. Er gaat enthousiasme en daadkracht van uit. Mensen halen het beste uit zichzelf om iets van de grond te krijgen.

Helaas moet ik ook zeggen dat ik de nodige initiatieven heb zien misgaan. Met veel bezieling worden ze gestart. De energie blaast mensen omver en werkt aanstekelijk, iedereen wil zich aansluiten. Dan komen de praktische problemen, de onderlinge taakverdeling, het geld, intern gedoe, pech. Op een bepaald moment is het animo verdwenen en zie je de initiatiefnemers aan een dood paard trekken.

Zo gaat het lang niet altijd, maar naar mijn smaak wel te vaak.

Informele leiders zijn bijna altijd ergens erg goed in, en meestal in verschillende dingen. Niet voor niets weten ze anderen uit hun stoel te krijgen. Hun overtuigingskracht is gebaseerd op speciale eigenschappen. Ze hebben bijvoorbeeld visie en expertise en het zijn virtueuze socialemediamarketeers. Of ze hebben een geweldig relatienetwerk en zitten vol met originele ideeën. Uiteraard hebben ze ook minder ontwikkelde eigenschappen – net als iedereen – en daardoor gaat het

vaak mis. De creatieveling is geen organisator. De marketeer kan niet delegeren.

Informele leiders kunnen niet in álles goed zijn. Toch is dat wat van ze wordt gevraagd. Als hun initiatief groeit krijgen ze er taken bij, dan moeten ze ineens een uitgebreide administratie bijhouden, of op de hoogte zijn van de Wet persoonsgegevens, of aan public relations doen. Vanuit hun informele rol komen ze niet snel in aanmerking voor bijvoorbeeld bijscholing of coaching om hun vaardigheden uit te breiden. Het resultaat kan zijn dat projecten waar honderden of duizenden uren vrijwilligerstijd in gestopt zijn, zomaar ineens ophouden te bestaan.

In het materiaal en de interviews in dit boek vind je als informele leider ideeën om je in je rol te verbeteren. Moge het een steun in de rug zijn.

OVER DE AUTEUR

Peter van Lonkhuyzen is auteur en onderzoeker gespecialiseerd in de psychologie van samenwerken en leiderschap. Hij werkte als verslaggever en hoofdredacteur voor onder meer *Management Team* en *Multimedia Management*. Eerder publiceerde hij *Taboe: macht, Waarom chefs in dictators en ondergeschikten in zombies veranderen* (Scriptum 2009) en *Tegenspraak, Hoe je beter wordt van dwarsliggers* (Haystack 2015). Peter was medeoprichter van onder meer een studievereniging en bekleedde bestuursfuncties in uiteenlopende non-profitorganisaties. Hij woont en werkt in Amsterdam-Noord.

Neem jij graag het voortouw in je organisatie?

Omdat je vindt dat het anders of beter kan?

Misschien ben je je er niet eens van bewust,

maar grote kans dat je een informele leider bent!

Het is bijzonder, als je erover nadenkt, dat sommige mensen opstaan en initiatief nemen zonder dat ze erom worden gevraagd. Peter van Lonkhuyzen beschrijft informeel leiderschap van binnenuit. Hij laat zien wie de informele leider is, hoe kantoorpolitiek werkt en op welke manieren je machtsstructuren kunt beïnvloeden. Als je eenmaal weet dat je zo'n informele leider bent, is het ook belangrijk om te weten hoe je kunt aansturen zonder formele autoriteit. Oftewel: hoe krijg je anderen mee? Je ontdekt in dit boek wat mensen drijft. En wat jouzelf drijft, zodat je je eigen grenzen kunt bewaken.

Informeel leiderschap is van alle tijden en in de platte en transparante organisatie van nu wordt het alleen maar belangrijker.

Maar hoe bereik je als informele leider resultaat? Hoe krijg je dingen gedaan in de organisatie? Dit heldere en praktische handboek voor informele leiders staat vol tips, tricks en inzichten die je nodig hebt om succesvol te zijn.

Peter van Lonkhuyzen schrijft voor diverse publicaties over leiderschap, psychologie en innovatie. Eerder schreef hij onder meer *Tegenspraak. Hoe je beter wordt van dwarsliggers*.



managementimpact.nl

boomuitgeversamsterdam.nl