

Robert Mentink

# WERK MAKEN VAN GESPREID LEIDERSCHAP



Hoe je als formele leider  
ruimte geeft aan professionals

MET  
ZELFTEST  
VOOR  
LEIDER-  
SCHAP

**Boom**

# WERK MAKEN VAN GESPREID LEIDERSCHAP

Hoe je als formele leider ruimte  
geeft aan professionals

Robert Mentink

**Boom**

# INHOUD

## INLEIDING—7

Leeswijzer—10

## 1. DE BACKLASH—13

Ruimte geven aan professionals—15

Spanningen bij gespreid leiderschap—17

## 2. DE TOCHT VAN DE LEIDER—23

Ontsoekeld leiderschap—25

## INTERMEZZO—37

Basiskamp 1 Sturend—37

Basiskamp 2 Participatief—38

Basiskamp 3 Dynamisch—39

## 3. JE DOET HET ZELF—41

Zelfbegrip van de leider—43

Ontstaan en veranderen van beliefs—46

Niveaus van reflectie—49

Zelfbedrog en de waarde van andere perspectieven—51

## 4. DE EEUWIGE JEUGD—55

Triggers en patronen—57

Veranderen van patronen—62

Effectief en ineffectief gedrag—64

**5. SCHAKELN IN JE LEIDERSCHAP—69**

De objectieve werkelijkheid—72

De dekmantel voor de held—74

Schakelen vanuit situationeel bewustzijn—75

Terugschakelen—77

Verticale ontwikkeling—80

**6. HET UITZICHT—83**

Op weg naar gespreid leiderschap—85

**TOEGIFT: MENSELIJKE WAARDIGHEID—93**

Autonomie in verbinding—95

De mens als subject—97

Tips—98

**ZELFTEST LEIDERSCHAP—101**

Handreiking zelfbegrip —101

DEEL A - Leiderschapsbeliefs en veranderbeliefs—102

DEEL B - Belemmerende of bevorderende beliefs voor ruimte  
van professionals—108

**DANKWOORD—115**

**OVER DE AUTEUR—117**

**LITERATUUR—119**

# INLEIDING

*‘Remember this. It is very important. Even if you have a superhero costume. Do not attempt to do any of these things, especially flying. Because you cannot do it. You do not have superpowers. Because there is only one Super Grover. And that is me.’*

---

Super Grover (*Sesame Street*)

Dit boek gaat over gespreid leiderschap en de rol van de formele leider. Ik ben al lange tijd gefascineerd door het fenomeen dat formele leiders eerlijk en oprecht zeggen dat ze voor ruimte en leiderschap van professionals zijn en tegelijkertijd, meestal onbedoeld, dit leiderschap door hun eigen handelen belemmeren. Met ‘formele leiders’ bedoel ik leiders die zijn benoemd als leider in de hiërarchische lijn. In de recente leiderschapsstroming ‘gespreid leiderschap’ is leiderschap niet meer voorbehouden aan de formele leider.\* Sterker nog, het idee bij gespreid leiderschap is dat iedereen tijdelijk leider kan zijn, als de situatie daarom vraagt. Dit veronderstelt natuurlijk ook dat iemand de expertise heeft om het voortouw te nemen en anderen te beïnvloeden. De mensen die zich laten beïnvloeden, worden in het klassieke leiderschapsjargon ‘volgers’ genoemd. Bij gespreid leiderschap is volgers een minder toepasselijke term. Er zit een ondertoon in van onderwerping en dat

\* Vanwege de leesbaarheid spreek ik hier verder over ‘leider’. Uit de context wordt duidelijk of het hier gaat over de formele leider of de professional die tijdelijk leiderschap op zich neemt bij gespreid leiderschap.

is een echo van een traditioneel idee van leiderschap. Onderwerping is wel het laatste wat je wilt bij gespreid leiderschap, dat juist is gebaat bij meerdere perspectieven en onderbouwde tegenspraak.

Ik spreek daarom bij gespreid leiderschap bij voorkeur niet over volgers, maar over ‘meebewegers’.

Mijn fascinatie heeft uiteindelijk geleid tot een promotieonderzoek over de ‘beliefs’ van leiders bij gespreid leiderschap. Dit onderzoek is de basis voor het boek dat nu voor je ligt. Beliefs definieer ik als conceptuele representaties waarin kennis van objecten, mensen en gebeurtenissen en hun karakteristieke relaties is opgeslagen. Je kunt je bewust zijn van deze representaties, maar veelal zijn ze onbewust. Het Nederlandse begrip dat het dichtst in de buurt komt van beliefs is ‘overtuigingen’. Vanwege de wetenschappelijke zuiverheid spreek ik over *beliefs*, maar als het je helpt mag je daarvoor gerust ook overtuigingen lezen. Uit mijn onderzoek blijkt dat veelal onbewuste beliefs van de leider een belangrijke rol spelen bij de spanningen die de leider ervaart bij het geven en laten van ruimte aan professionals. Door deze spanningen neemt de leider voor je het weet weer zelf het heft in handen en valt hij terug in het traditionele leiderschapsparadigma van de leider als held. Dit verschijnsel noem ik de *backlash*.

Door het lezen van dit boek en het doen van onderzoek naar je eigen beliefs kun je je eigen wenselijkheid en werkelijkheid als leider dichter bij elkaar brengen. Hierbij is de ‘zelftest leiderschap’, die is gebaseerd op de in mijn onderzoek ontwikkelde *Handreiking zelfbegrip*, behulpzaam. Deze zelftest tref je achter in het boek aan. Het advies is om deel A van de zelftest te maken voor of na het lezen van hoofdstuk 2 en deel B van de zelftest voor of na het lezen van hoofdstuk 4. Belangrijk is dat je bij het invullen gaat voor echtheid en niet voor wenselijkheid.

Voor mij is gespreid leiderschap ideaaltypisch de meest gewenste vorm van leiderschap voor organisaties met professionals. Dit heeft allereerst te maken met de ontwikkelingen in de samenleving en wat dit vraagt aan wendbaarheid van organisaties. Als we niet weten wat de toekomst ons brengt en

er geen eenvoudige oplossingen zijn, heb je alle perspectieven en expertise hard nodig. Mijn voorkeur voor gespreid leiderschap heeft ook te maken met de waardering die ik heb voor de eigenzinnige professionals die ontwikkeling en innovatie mogelijk maken en ook een kritisch tegenwicht vormen tegen het grenzeloos geloof in maakbaarheid, waar veel leidinggevendenden nogal eens last van hebben.

Dit geloof in maakbaarheid verspreide zich met de komst van het New Public Management in de jaren tachtig van de vorige eeuw naar de publieke sector. Doelmatigheid, efficiëntie en concurrentiewerking werden ook daar sleutelwoorden. Ook in deze sector gingen leiders zich voordoen als ‘krachtige’ leiders. Leiders die efficiënt en effectief willen werken en vooral *in control* willen zijn, met als gevolg dat de professional in veel gevallen wordt geacht om de op efficiëntie gerichte procedures te volgen en vooral niet zelf na te denken. We kennen allemaal wel schrijnende voorbeelden waarbij de menselijke waardigheid geweld wordt aangedaan ten faveure van de efficiëntie. Inmiddels zitten we met de brokstukken van deze benadering. Gespreid leiderschap past bij mijn streven naar menswaardige organisaties. Organisaties waarin mensen niet worden gereduceerd tot ‘human resources’, maar worden gerespecteerd als professional en als mens.

Is gespreid leiderschap dan altijd en overal de meest wenselijke vorm van leiderschap? Nee, natuurlijk niet. De kunst is om dit te onderkennen en als leider te doen wat nodig is met het oog op ‘het waartoe’ van de organisatie, zonder afbreuk te doen aan de al genoemde menselijke waardigheid. Als ik spreek over het waartoe, dan doel ik op de opdracht die je hebt en jezelf geeft als organisatie. Voor mij gaat het waartoe verder dan de vaak mooi geformuleerde missie en visie (Wassink, 2022). Het waartoe is leidend in het alledaagse handelen van de mensen in de organisatie. Waar sta je voor en ga je voor als organisatie? Als bijvoorbeeld als zorginstelling je waartoe is om mensen een liefdevolle menswaardige en adequate verzorging te geven, dan let je er bij het handelen op dat de vakmensen weten wat er medisch nodig is

en ze er tegelijkertijd voor zorgen dat er sprake is van echte aandacht voor de mensen en dat die hun autonomie zo veel mogelijk behouden.

Bij het situationeel schakelen in je leiderschap blijft meestal onderbelicht dat de beoordeling van wat nodig is aan leiderschap wordt gefilterd door je eigen beliefs. De bril waardoor je kijkt, kleurt door jouw ervaringen in je persoonlijke en professionele leven. Door het beter kennen van je beliefs wordt het schakelen in je leiderschap als formele leider inzichtelijk, begrijpelijk, logisch en acceptabel voor de ander(en). De eventuele noodzakelijkheid van meer sturend leiderschap op de korte termijn doet dan niets af aan de wenselijkheid van gespreid leiderschap op de lange termijn. Dat maakt je als leider betrouwbaar.

## Leeswijzer

In het eerste hoofdstuk ga ik dieper in op de wenselijkheid van gespreid leiderschap en de backlash naar de leider als held. In hoofdstuk 2 nodig ik je uit om samen met mij een tocht te maken langs drie ‘basiskampen’ van leiderschap. Elk basiskamp staat voor een beeld over leiderschap en veranderen. Je kunt onderzoeken of je de basiskampen herkent, waar je zelf staat en welke beweging je zou willen maken. Hierna volgt het intermezzo met een beschrijving van de basiskampen vanuit de leiderschapsbeliefs en veranderbeliefs van de formele leider. In hoofdstuk 3 laat ik zien hoe je eigen beliefs ontstaan en hoe ze werken als interface (als bril) voor hoe je situaties framet, voor de strategie die je kiest en voor je handelen. In hoofdstuk 4 nodig ik je uit om te kijken naar de meer persoonlijke beliefs en wat deze betekenen voor het geven en laten van ruimte aan professionals en hun leiderschap. In hoofdstuk 5 staat de vrijheid van situationeel schakelen vanuit bewustzijn centraal. Dat is mijn revisie van het traditionele situationeel leiderschap. In het zesde en laatste hoofdstuk geef ik aanbevelingen voor leiders die gaan voor gespreid leiderschap. Dat kan worden gelezen als een samenvatting, en tegelijkertijd zijn het mijn vijf stappen naar een vervuld leven als leider. Als



toegift sta ik daarna nog stil bij menselijke waardigheid en menswaardige organisaties.

Dit boek is bedoeld voor leiders die ruimte willen geven aan professionals en daarbij zichzelf tegenkomen, voor leiders die willen gaan voor gespreid leiderschap en voor leiders die zich meer bewust willen worden van hun eigen leiderschapsbeelden. Dit boek is ook interessant voor adviseurs, trainers en opleiders die geïnteresseerd zijn in waarom het zo makkelijk is om te zeggen dat je ruimte geeft aan professionals en het tegelijkertijd in de praktijk zo moeilijk is om dat daadwerkelijk te doen. Het boek kan hen helpen om dit thema inzichtelijk te maken voor leidinggevendenden. Ten slotte is het boek interessant voor professionals die hun formele bazen beter willen begrijpen en vanuit dit begrip beter in staat zijn om hun professionele ruimte te veroveren en te beschermen.

Omwille van de leesbaarheid ben ik terughoudend met verwijzingen in de tekst. Ik heb voornamelijk verwijzingen opgenomen die aanvullend zijn op de bronnen van mijn proefschrift, waarin uitgebreide literatuurverwijzingen staan. In de literatuurlijst achter in dit boek heb ik de belangrijkste en meest toegankelijke bronnen opgenomen, die ook mogen worden gezien als tips voor verdere verdieping.

Daar waar hij of zijn staat, kan ook zij, haar, hen, die of diens worden gelezen.

In dit boek zoek ik soms de nuance, maar neem ik ook stelling en schrijf dan alsof iets is wat het is en echt niet anders kan zijn. Het is aan de lezer om het gepresenteerde te nuanceren en te verbinden met de eigen kennis, ervaringen en context en zo mogelijk vraagtekens te plaatsen bij mijn waarheden.

Ga je mee op weg?

# 1. DE BACKLASH



*'De wilsdaad is een samenspel van een wens, een afweging om juist die wens in vervulling te willen laten gaan en de daadwerkelijke actie om dit ook te realiseren.'*

---

Peter Bieri (filosoof)

### Ruimte geven aan professionals

In mijn werk als organisatieadviseur en docent bij leiderschapsopleidingen word ik regelmatig geconfronteerd met spanningen die leiders ervaren bij het spreiden van leiderschap. Bij *gespreid leiderschap* bevordert de formele leider de handelingsruimte en het leiderschap van professionals. Met ‘handelingsruimte’ bedoel ik de ruimte voor professionals om initiatieven te kunnen nemen voor organisatieontwikkeling in brede zin. Je wilt als leider graag ruimte geven en zegt ook in de organisatie dat je dit belangrijk vindt. Tegelijkertijd is het ook spannend, want je bent immers ‘eindverantwoordelijk’ voor wat ‘ze’ doen in en met die ruimte. Voor je het weet, veroorzaken deze spanningen een ‘backlash’ terug naar de leider als held. Je neemt dan als leider soms bewust, maar vaak ook op de automatische piloot, weer het heft in handen om zo de door jou ervaren spanningen op te lossen. En hoewel je zegt handelingsruimte voor professionals belangrijk te vinden, handel je onbedoeld tegenovergesteld. Je toont je als de daadkrachtige leider die beter dan de professionals weet wat goed is voor de organisatie, of dat ‘weten’ tenminste goed kan ‘faken’. Je schuift met deze backlash in één beweging van de ene pool van de leiderschapsparadox naar de andere pool, van ruimte geven naar sturen en ruimte begrenzen. Je zegt dat je voor gespreid leiderschap gaat (ruimte geven), maar handelt bezien vanuit de ogen van de professionals tegenovergesteld (sturen).

### Inconsistentie tussen zeggen en doen maakt je als leider minder betrouwbaar

Is dat dan een probleem? Zolang het goed gaat met de organisatie is iedereen tevreden, toch? Dat eerste is wellicht meer een gewenste werkelijkheid met mogelijk een overschatting van eigen kunnen, en ‘iedereen tevreden’ is zeer de vraag. De professional ziet bij jou inconsistentie tussen zeggen en doen en dat maakt je als leider onvoorspelbaar en daardoor minder betrouwbaar. Bovendien heeft een beetje professional niet veel met ‘bazen’ die aansturen van ‘boven’. Betekenisvol werk en arbeidsvreugde nemen al snel af als de

professional uitvoerder van opdrachten wordt en er geen ruimte is voor eigen initiatieven en eigenaarschap. Het is naar mijn idee een hardnekkig misverstand dat jij als leider professionals moet 'binden en boeien'. Het binden en boeien van een professional doet de professional voornamelijk zelf. Je kunt als leider wel zorgen voor handelingsruimte en faciliteiten, en het helpt zeker ook als je de professional als mens ziet en waardeert. Overigens, je kunt als leider met je onbedoelde onbetrouwbaarheid het binden en boeien van professionals wel behoorlijk frustreren, met sabotagegedrag of vertrek van die professionals als gevolg.

Naast arbeidsvreugde is er nog een andere belangrijke reden waarom het bevorderen van handelingsruimte en leiderschap van professionals belangrijk is. We staan als samenleving voor grote uitdagingen en alle expertise is hard nodig om die uitdagingen te kunnen aangaan. We leven in complexe en veranderende tijden waarin we steeds minder goed kunnen voorspellen wat er komen gaat. Hoe vind je een weg in deze complexiteit en wat vraagt dit van leiderschap? De maatschappelijke en technologische ontwikkelingen zorgen voor een omgeving vol met dilemma's waarvoor geen eenvoudige antwoorden zijn, al willen velen ons dit wel graag doen geloven. Hoe moeten we bijvoorbeeld omgaan met artificiële intelligentie? We weten het niet en kunnen hooguit proberen voortdurend in te spelen op ontwikkelingen en onszelf mee ontwikkelen. In het strategisch beleid van organisaties gingen we van 'toekomstgerichtheid' naar 'toekomstbestendigheid'. Bij toekomstgerichtheid hadden we nog het idee dat we door een grondige analyse van ontwikkelingen de toekomst konden voorspellen. Bij toekomstbestendigheid neemt het idee van voorspelbaarheid al af. Je werkt dan als organisatie op basis van een trendanalyse verschillende scenario's uit, waarmee je denkt te kunnen inspelen op mogelijke ontwikkelingen.

Nu blijkt dat vandaag de dag ook het duiden van scenario's steeds ingewikkelder is. Werken aan 'toekomstbehendigheid' is het nieuwe devies. De vraag hierbij is: hoe kun je als organisatie behendigheid ontwikkelen, zodat je kunt meebewegen met alle ontwikkelingen én de toekomst mede kunt creëren?

Dit creëren is het belangrijke verschil tussen bestendigheid en behendigheid. Behendigheid vraagt om ruimte voor voortdurend leren en innoveren en om up-to-date-expertise. Om ingewikkelde problemen op te lossen, heb je de expertise van alle professionals hard nodig. Professionals die het ook interessant vinden of minimaal bereid zijn om samen op te trekken. Je hebt niet alleen expertise van professionals binnen je organisatie nodig, maar ook van professionals buiten je organisatie. Overigens, ook die grens verwaagt steeds meer door verdergaande ‘vernetwerking’. Samenwerking tussen organisaties is iets wat steeds meer plaatsvindt. Terug naar leiderschap: je kunt als leider in de huidige tijd eenvoudigweg niet meer alles zelf weten. Je bent verdacht als je dit wel beweert. Voor sommige leiders is dit een geruststelling, anderen worden hier heel zenuwachtig van.

### **Spanningen bij gespreid leiderschap**

Het is gezien bovenstaande dan ook geen toeval dat er in leiderschapsland steeds meer wordt gesproken over het belang van gespreid leiderschap. Toekomstbehendigheid vraagt om leiderschap vanuit expertise en niet vanuit positie. In een turbulente omgeving presteren teams waarin leiderschap wordt gedeeld beter dan teams die zich afhankelijk opstellen van een teamleider.

#### **Behendigheid vraagt om leiderschap vanuit expertise en niet vanuit positie**

Dit gezegd hebbend doemt er wel een probleem op als we het hebben over gespreid leiderschap. Je komt als leider ongemerkt terecht in een spanningsveld, want gespreid leiderschap conflicteert stevig met hardnekkige traditionele ideeën over leiderschap. Voordat ik dat ga bespreken, besteed ik eerst aandacht aan wat ik bedoel met gespreid leiderschap. De term ‘gespreid leiderschap’ wordt namelijk op veel verschillende manieren gebruikt, bijvoorbeeld als synoniem voor gedeeld leiderschap, samenwerkend leiderschap en democratisch leiderschap. Om misverstanden te voorkomen, volgt hieron-

der mijn definitie. Hiermee verschaft ik duidelijkheid en kies ik positie in het betekenissendebat over het begrip gespreid leiderschap.

*Gespreid leiderschap is een dynamisch proces waarbij binnen een feitelijke en gepercipieerde handelingsruimte professionals tijdelijk individueel en collectief leiderschap verwerven en toekennen. Vanuit dit leiderschap beïnvloeden zij hun collega's, de organisatie en de omgeving. Bij gespreid leiderschap bevordert de formele leider de handelingsruimte en het informeel, individueel en collectief leiderschap van professionals.*

Bij gespreid leiderschap staat het interactieproces van wisselende leiders en meebewegers centraal. Het interactieproces krijgt vorm door het samenspel tussen leider(s), meebeweger(s) en de context. Bij gespreid leiderschap kan in principe iedereen initiatieven nemen en leider zijn. De initiatieven moeten uiteraard wel *het waartoe* van de organisatie dienen (hierover later meer). Leiderschap wordt toegekend en verworven op basis van expertise, kennis, ervaring en kwaliteiten die op dat moment nodig zijn. De formele leider maakt deel uit van het dynamische proces en heeft daarin een speciale rol, namelijk het mede-creëren van de feitelijke handelingsruimte en het stimuleren en mede-ontwikkelen van het leiderschap van professionals. De formele leider is terughoudend met het zelf toekennen van leiderschap aan een professional, omdat dit de vrije ruimte voor professionals om zelf leiderschap te verwerven en toe te kennen kan beperken. Naast de feitelijke ruimte is er altijd sprake van een perceptie (een beeld) die professionals hebben van de handelingsruimte. Hoe ver mag ik gaan? Wat mag ik al dan niet samen met andere professionals beslissen en waar heb ik toestemming nodig van de formele leider? En ook de formele leider heeft een perceptie van de handelingsruimte. Waarover mogen zij beslissen en wat is voorbehouden aan mij? Je kunt wel afspraken maken over de grenzen van de handelingsruimte, maar er blijft altijd een grijs gebied over waarin vooral de beelden die professionals en de formele leider hebben van die ruimte, bepalend zijn voor de ervaren omvang van de handelingsruimte.

## Gespreid leiderschap conflicteert stevig met hardnekkige traditionele ideeën over leiderschap

Zoals gezegd krijgt de formele leider, ondanks een bewuste keuze voor een ontwikkeling naar meer gespreid leiderschap, onvermijdelijk te maken met spanningen en ontwikkelingsvragen. ‘Iedereen mag leiden, maar daar was ik als leider toch voor? Wat blijft er dan nog over voor mij? Hoe ga ik daar als leider mee om?’ Of zoals een leider zei: ‘Zijn zij dan van de leuke dingen en ben ik er alleen nog voor de shit?’

Mijn promotieonderzoek maakt duidelijk dat de spanningen die leiders ervaren bij gespreid leiderschap, in de zin van het geven en laten van handlingsruimte aan professionals, zich concentreren rond drie vragen.

### ***Vraag 1 Hoe geef en laat je als leider ruimte aan professionals?***

Deze vraag betrekken leiders vooral op zichzelf, in de zin van ‘Ben ik in staat om ruimte te geven?’ en ‘Wat kom ik dan van mezelf tegen?’ Ter illustratie een leider aan het woord:

‘Ik denk dat daar voor een deel ook wel de kramp zit. Als je zelf ideeën hebt over hoe je dingen wilt en tegelijkertijd heb je een team waarvan je zegt: ja, mensen moeten daar ook zelf ideeën over ontwikkelen. Nou ja, dan moet je daarin een beetje gaan schipperen, maar hoe doe je dat goed?’

### ***Vraag 2 Hoe kun je ruimte laten en tegelijkertijd weten hoe het gaat, zonder al te veel te controleren?***

De spanningen die met deze vraag te maken hebben, komen vooral voort uit de angst dat het verkeerd gaat. Deze vraag betrekken leiders op zichzelf en op de professionals. Ter illustratie een leider aan het woord:

‘Als je het hebt over wat schuurt bij mij, dan is het vooral het op je handen zitten en te laten. Ik heb snel de neiging om toch iets zelf te doen. Even te controleren of het wel goed gaat. En dat komt ook doordat je altijd mensen in je team hebt waarvan je denkt: o nee, als jij maar niet het voortouw neemt!’

***Vraag 3 Wat doe je als leider als de professionals je vragen om een beslissing te nemen, omdat ze dat niet zelf willen doen?***

Deze spanningen doen zich vooral voor als professionals een appel doen op de leider, terwijl de leider van mening is dat de professionals best zelf een beslissing mogen en kunnen nemen. Ter illustratie een leider aan het woord:

‘Ik merk dat teamleden het lastig vinden om beslissingen te nemen die mogelijk negatieve gevolgen hebben voor hun collega’s. In het begin trapte ik daar nog weleens in. En dan kreeg ik later weer terug van: ja, het moet van het management.’

Leiders zijn net mensen en het komt regelmatig voor dat ze de spanningen die ze ervaren voornamelijk toeschrijven aan het gedrag van anderen om zo zelf buiten schot te blijven. Anders gezegd: het gedrag van de professionals zorgt er volgens de leider voor dat de leider spanningen ervaart. Hiermee ontken je dat je als leider zelf een belangrijke mede-veroorzaker bent van die spanningen. Met deze ontkenning kom je wel prettig door het leven, want het ligt immers niet aan jou. De ontkenning helpt echter niet in je verdere ontwikkeling als leider en zorgt voor een beperkte houdbaarheid van gespreid leiderschap. Wat helpt wel? Accepteren en omarmen dat vooral je eigen beelden de oorzaak zijn van de spanningen die je ervaart. Deze acceptatie maakt de weg vrij voor diepgaande leiderschapsontwikkeling en zelfbewust leiderschap.



### Accepteer dat vooral je eigen beelden de oorzaak zijn van de spanningen die je ervaart

Ik nodig je uit om in de komende hoofdstukken de weg naar gespreid leiderschap te bewandelen. Door deze weg te bewandelen, kom je tot meer zelfbegrip van je eigen beelden en handelingen. Tegelijkertijd werk je aan ‘het veroveren van je vrijheid als mens’, om met de filosoof Peter Bieri (2006) te spreken. Peter Bieri geeft aan dat vrijheid per definitie is ingeperkt. Vrijheid is altijd vrijheid ingebed in een bepaalde context. De mens kan echter vanuit bewustzijn van deze inperking aan de slag kan gaan om zo veel mogelijk vrijheid van handelen te veroveren. Bieri onderscheidt vier gebieden die de vrijheid van handelen kunnen bevorderen: gelegenheid, middelen, kennis en vaardigheden, en inzicht in je persoonlijke profiel. We werken gedurende onze reis vooral aan het veroveren van vrijheid door inzicht te krijgen in je persoonlijke profiel en nemen onderweg ook wat kennis en vaardigheden mee.

Hoe kun je als leider komen tot meer zelfbegrip en tot bewuster handelen, waardoor wat je doet consistent is met wat je wilt en zegt te willen? Een eerste stap presenteer ik in het volgende hoofdstuk, waarin we op weg gaan naar gespreid leiderschap. We beklimmen de leiderschapsberg en staan stil bij drie basiskampen voor leiderschap en veranderen. In de hoofdstukken daarna kijken we naar het voorkomen van de backlash naar de leider als held en hoe je komt tot meer zelfbewust leiderschap.

# 2.

## DE TOCHT VAN DE LEIDER



*'Ik wil dat mijn leven en mijn beslissingen van mijzelf afhangen, niet van om het even welke krachten van buiten. Ik wil het instrument zijn van mijn eigen, niet van andermans wilshandelingen. Ik wil een subject zijn, geen object; ik wil worden bewogen door redenen, door bewuste bedoelingen die van mij zijn en niet door oorzaken die mij als het ware van buitenaf overvallen. Ik wil iemand zijn, niet niemand.'*

---

Isaiah Berlin (filosoof)

### Ontsokkeld leiderschap

In dit hoofdstuk neem ik je mee in de tocht van de leider. Tijdens deze leiderschapsreis doen we drie ‘basiskampen’ aan: het eerste basiskamp is het sturende basiskamp, het tweede het participerende basiskamp en het derde het dynamische basiskamp. De basiskampen bestaan uit leiderschapsbeelden die herkenbaar zijn in de belangrijkste leiderschapsstromingen en stromingen in de veranderkunde door de jaren heen. Een bepaald beeld over leiderschap en veranderen is dominant in een bepaalde periode, maar verdwijnt niet als er een nieuw beeld ontstaat. Anders gezegd: er komt een basiskamp bij, maar de andere basiskampen verdwijnen niet. Uiteraard is er ook sprake van een grijs gebied tussen de verschillende basiskampen. In de dagelijkse praktijk zie je dan ook dat in een organisatie meerdere kenmerken van een basiskamp aanwezig zijn, maar ook dat in veel organisaties een van de basiskampen dominant aanwezig is.

#### Leiderschap gaat over het beïnvloeden van anderen met het oog op het waartoe van de organisatie

Aangezien er veel verschillende definities van leiderschap zijn, is het goed om aan het begin van dit hoofdstuk duidelijkheid te geven over wat ik onder ‘leiderschap’ versta. Wat de bestaande definities over leiderschap gemeen hebben, is dat leiderschap gaat over het beïnvloeden van anderen. De definitie vanuit de leider als held (die van de backlash) luidt ongeveer als volgt: *Leiderschap is het beïnvloeden van anderen om ze iets te laten doen wat ze uit zichzelf niet zouden doen.* Deze definitie hijst de leider op een sokkel en ‘basht’ de professional. Overigens werd deze definitie door een ‘standbeeld-leider’ aangevuld met *‘en op zo’n manier dat ze denken dat ze het zelf hebben gekozen’.* Machiavelli applaudisseert op de achtergrond.

Mijn ‘ontsokkelde’ definitie van leiderschap is: *Leiderschap gaat over het beïnvloeden van anderen gericht op het waartoe van de organisatie* (Mentink, 2018). Een mens is in deze definitie geen object van beïnvloeding, maar sub-

# OVER DE AUTEUR

Dr. Robert Mentink is zelfstandig organisatieadviseur vanuit Epsedean en docent en managing partner bij de Thomas More Leiderschapsacademie. Robert wil bijdragen aan organisaties waarin mensen zinvol werken en waarin het waartoe én de menselijke waardigheid centraal staan. In 2018 verscheen van zijn hand *Ontsokkeld leiderschap. Over zinvol onderwijs in onzekere tijden*. In 2023 promoveerde hij aan de Universiteit Utrecht op het thema gespreid leiderschap en de rol van de formele leider.

# Ga op weg en vergroot je zelfbegrip

**Gespreid leiderschap** is aan een opmars bezig in organisaties en dat is niet voor niets. Om de snelle ontwikkelingen in de samenleving het hoofd te kunnen bieden, hebben organisaties de expertise van vooral hun eigenzinnige professionals hard nodig. Ruimte en meer autonomie geven is daarvoor essentieel. Hoe pak je dit aan in je rol als formele leider? Mag iedereen dan ineens (tijdelijk) de leiding nemen? Waar blijf jij dan? Ben jij er alleen nog maar voor alles wat fout loopt terwijl de anderen de leuke taken krijgen?

In *Werk maken van gespreid leiderschap* geeft **Robert Mentink** de antwoorden op deze vragen en neemt hij je mee op de weg naar gespreid leiderschap. Hij belicht je rol als formele leider en verklaart de spanningen die kunnen ontstaan vanuit je bewuste en onbewuste overtuigingen (beliefs).

Je maakt kennis met de drie basiskampen van leiderschap: het **sturende**, het **participatieve** en het **dynamische basiskamp**, en leert hoe je daartussen kunt schakelen. Je wordt je bewust van je eigen triggers en patronen, en met de Zelftest leiderschap krijg je inzicht in je eigen leiderschaps- en veranderbeliefs.

Dit boek is voor leidinggevend, organisatieadviseurs en opleiders die willen leren hoe ze ruimte kunnen geven en laten én voor professionals die ruimte willen.

