

OVER MOED GESPROKEN

REFLECTIES OP JE EIGEN LEIDERSCHAP



MARIELLE **HEIJLTJES**

VANDUUREN
MANAGEMENT

Over moed gesproken...

Over moed gesproken...

Reflecties op je eigen leiderschap

Mariëlle G. Heijltjes

INHOUD

| | |
|--|----|
| Voorwoord | 9 |
| INTRODUCTIE | 13 |
| 1 Perspectief op je eigen leiderschap | 15 |
| • Column: Echte leiders (verdienen we) | 15 |
| • Expertise: Het vormgeven van een leiderrol | 18 |
| • Reflectie: Hoe geef ik vorm aan mijn eigen leiderrol(len)? | 26 |
| DE LEIDERSCHAPSCONTEXT | 29 |
| INTERMEZZO | 30 |
| 2 Het duiden van je context | 31 |
| • Column: Gevangen | 31 |
| • Expertise: Betekenis geven aan je omgeving | 33 |
| • Reflectie: Hoe ziet mijn leiderschapscontext eruit? | 43 |
| MIJN PERCEPTIE: BASIS VAN EIGEN GEDRAG | 45 |
| INTERMEZZO | 46 |
| 3 Het vertrekpunt | 47 |
| • Column: Geluk | 47 |
| • Expertise: Waarom doe ik wat ik doe? | 50 |
| • Reflectie: Welke bedoeling koester ik? | 55 |

| | |
|---|-----|
| 4 In relatie tot elkaar | 57 |
| • Column: In contact | 57 |
| • Expertise: Vormgeven aan interactie | 59 |
| • Reflectie: Hoe verhoud ik me tot de ander? | 64 |
| 5 Macht en liefde | 66 |
| • Column: Macht en liefde | 66 |
| • Expertise: Polariteiten en een paradoxaal perspectief | 68 |
| • Reflectie: Hoe ga ik om met polariteiten? | 74 |
| MIJN INNERLIJKE HOUDING | 77 |
| | |
| INTERMEZZO | 78 |
| | |
| 6 Kwetsbaarheid | 80 |
| • Column: Gemaskerd bal | 80 |
| • Expertise: Kwetsbaarheid als krachtbron | 83 |
| • Reflectie: Mijn vermogen tot kwetsbaarheid | 86 |
| 7 Gerichte aandacht en aanwezigheid | 88 |
| • Column: Naakt | 88 |
| • Expertise: Bewustzijn en bewust zijn | 90 |
| • Reflectie: Een uitnodiging tot bewust zijn | 95 |
| 8 Moed | 98 |
| • Column: In het onbekende stappen | 98 |
| • Expertise: Het ongemak voorbij | 100 |
| • Reflectie: Wat heb jij nodig om moed te tonen? | 108 |

| | |
|---|-----|
| MIJN GEDRAG: WAT IK DOE | 111 |
| | |
| INTERMEZZO | 112 |
| | |
| 9 Inspireren | 113 |
| • Column: Het fotomoment | 113 |
| • Expertise: De leider als rolmodel | 115 |
| • Reflectie: Ben jij een lichtend voorbeeld? | 119 |
| 10 Begrenzen, verbinden en loslaten | 121 |
| • Column: Spontaan ontstaan | 121 |
| • Expertise: Het creëren van begrensde vrijheid | 123 |
| • Reflectie: Navigeren door paradoxen | 128 |
| 11 Samen creëren | 132 |
| • Column: Top in de dop | 132 |
| • Expertise: Co-creatie faciliteren | 135 |
| • Reflectie: Hoe faciliteer ik samenwerken en co-creatie? | 141 |
| MIJN IMPACT | 143 |
| | |
| INTERMEZZO | 144 |
| | |
| 12 Intentie en impact | 145 |
| • Column: Kwetsend leiderschap | 145 |
| • Expertise: Een kloof tussen intentie en impact | 147 |
| • Reflectie: Wat is mijn impact? | 153 |
| Tot slot | 154 |
| Dankwoord | 156 |
| Over de auteur | 159 |
| Bronvermelding | 160 |

VOORWOORD

De vraag waarom leiders doen wat ze doen, hoe ze hun gedrag vormgeven en of ze zich bewust zijn van de impact die ze daarmee creëren, fascineert me al jaren. Het zaadje daarvoor is tientallen jaren geleden geplant tijdens mijn afstudeerstage bij een Amerikaanse multinational in Michigan, gevoed door de interviews met leden van managementteams voor mijn promotieonderzoek en tot volle bloei gekomen toen ik zelf leiding ging geven, een executive coachingsopleiding volgde in London en bij UMIO* programma's voor leiderschapsontwikkeling ontwikkelde en begeleidde.

Een rode draad door alle observaties van mezelf en anderen is dat richting geven aan je eigen leiderschap zeker geen eenvoudige taak is en helaas ook niet vanzelfsprekend. De dynamiek die ontstaat in de interactie tussen mensen is soms moeilijk in te schatten en dat maakt de impact op de ander moeilijk te voorspellen. Het is bovendien een taak die nooit af is. Het vraagt voortdurende alertheid en ontwikkeling omdat je op veel verschillende plekken in je leven een leiderrol kunt vervullen. Op het werk in formele zin omdat je functieomschrijving dat van je vraagt, of informeel omdat je de leiding neemt en je collega's je volgen. Thuis omdat je kinderen opvoedt, zorg organiseert voor familieleden of de gangmaker bent voor activiteiten met een vriendengroep. En in het maatschappelijk verkeer omdat je

* UMIO is het instituut binnen Maastricht University School of Business and Economics dat op maat gemaakte ontwikkeltrajecten en opleidingen voor individuele professionals en organisaties verzorgt.

vrijwilligerswerk doet, mee een vereniging bestuurt of in een nog heel andere context het voortouw neemt om mensen te leiden naar een wenselijk doel. Die veelheid van mogelijke formele en informele leiderrollen maakt de impact die leiders hebben aanzienlijk. Zowel op andere mensen als op organisaties en op de maatschappij als geheel. Een dergelijke invloed brengt natuurlijk ook de verplichting met zich mee om hier bewust en verantwoordelijk mee om te gaan. En hoewel in theorie iedereen dat met me eens zal zijn, blijkt dat in de praktijk de nodige *moed* te vragen. Moed om vanuit een open houding te kijken naar je eigen gedrag en dat van de ander. Moed om te leren over de impact die je creëert. Moed om te evalueren of impact en intentie nog wel op één lijn zitten en moed om nieuw gedrag in de praktijk te brengen.

Zelf handel je als leider, meestal onbewust, zoals jij denkt dat het hoort. Je wilt die verantwoordelijkheid immers zo goed en geloofwaardig mogelijk invullen. Meestal gaat dat prima en bereik je wat je wilt, maar soms wordt je goede intentie helemaal verkeerd begrepen. Ben je wel zo effectief als je zou willen? Waarom doe je eigenlijk wat je doet? Mijn doel met dit boek is om je te helpen een antwoord te vinden op deze vragen. Niet door je te vertellen wat je moet doen. Zo simpel is het helaas niet. Maar wel door je te laten zien hoe je je eigen leiderrol vormgeeft, welke impact je daarmee creëert en of deze impact ook daadwerkelijk overeenkomt met je intentie. Deze inzichten helpen je om effectieve en niet-effectieve patronen in je gedrag te herkennen en waar nodig aan te passen. Je kunt hierdoor de invloed die je als leider hebt niet alleen bewuster inzetten maar ook gericht op dat wenselijke doel.

Omdat leiderschap heel veel verschillende facetten kent, heb ik het boek onderverdeeld in verschillende thema's die elk een ander aspect van leiderschap belichten. Een thema dient hier als een lens die je helpt vanuit die bepaalde focus naar jezelf te kijken. De keuze voor de thema's is gevoed door alle gesprekken die ik in de afgelopen jaren met mensen in leiderrollen heb ge-

voerd, mijn eigen ervaring als leider en concepten over leiderschap die veelvuldig in de wetenschappelijke literatuur worden onderzocht. Het is onmogelijk is om hierin volledig te zijn, toch heb ik geprobeerd een breed palet in kaart te brengen.

Omdat misschien het moment varieert waarop je over jouw leiderschap wilt nadenken of de tijd verschilt die je eraan wilt besteden, kun je in het boek kiezen tussen een luchtige beschouwing op een thema in de vorm van een column, expertisehoofdstukken met meer diepgaande analyses en/of raamwerken op basis van wetenschappelijke inzichten, en concrete handvatten die reflectie op je eigen leiderschap faciliteren.

Ik wens je veel lees- en reflectieplezier toe en de moed om in de praktijk te experimenteren met wat je hebt geleerd. Als leidraad hiervoor kan een citaat van de Deense filosoof Søren Kierkegaard wellicht inspiratie bieden:

*Te durven betekent tijdelijk je houvast verliezen,
niet te durven betekent het verliezen van jezelf.*

Mariëlle Heijltjes
April 2024

INTRODUCTIE



1

Perspectief op je eigen leiderschap

COLUMN: Echte leiders (verdienen we)

EXPERTISE: Het vormgeven van een leiderrol

REFLECTIE: Hoe geef ik vorm aan mijn eigen leiderrol(len)?

COLUMN

Echte leiders (verdienen we)¹

De verleiding is groot om het gewoon even snel in te vullen. Voor me liggen dertig vragen die me binnen vijftien minuten vertellen of ik een echte leider ben of niet. Ik scan de vragen; ze doen me denken aan een uitspraak die collega Stoker ooit in een dagblad deed over hoe het imago van de ideale leider is verworden tot een wasmiddel: steeds nieuwer, krachtiger en met ‘super-power’ nog frisser. Wie kan daar tegenwoordig nog aan voldoen? Weinigen, zo lijkt het, want de maatschappelijke roep om echte leiders klinkt steeds luider. Ik probeer me een beeld te vormen van de superpersoon die opdoemt. Tegelijkertijd flitsen nieuwsberichten over mensen in leidinggevende posities voorbij: Mark Rutte, Herna Verhagen, Rianne Letschert, Hein Schumacher, Annette Mosman. Zijn dat echte leiders?

Zonder een definitie of op zijn minst een beschrijving van echte leiders, blijft het zoeken naar iets wat je niet zult vinden. De belangrijkste impliciete boodschap in de media is een vrij eenvoudige: echte leiders boeken zichtbaar resultaat. Het liefst op korte termijn. Echte leiders staan ergens voor, communiceren op inspirerende wijze hun visie en tonen daadkracht. Een beeld

dat gebaseerd is op het geromantiseerde leiderschapsideaal van de kordate redder die de boel op orde brengt. Een type leider dat alleen kan bestaan bij de gratie van relatief gedwee meewerkende volgers die zich schikken naar de wensen van de leider. Amabile en Kramer (2007) schetsen in een *Harvard Business Review* artikel² een heel ander ideaal plaatje van de echte leider: een echte leider is in de ogen van medewerkers iemand die hen in staat stelt om hun werk goed te doen en iemand die hen met respect behandelt. Dat klinkt logisch, zul je denken. Is er werkelijk wetenschappelijk onderzoek voor nodig om dit boven tafel te krijgen? Schijnbaar wel, want hoewel jij en ik ongetwijfeld al eens hebben ervaren dat de laatstgenoemde leider effectiever is, blijkt de aantrekkingskracht van het geromantiseerde leidersideaal hardnekkig. Juist voor mensen in leidinggevende posities. Zij voelen zich vaak veel comfortabeler in de rol van de daadkrachtige baas dan in een meer ondersteunende rol. De reden waarom dit zo is, is intrigerend.

Het lijkt voor leiders moeilijk om uit de rol van 'de baas' te stappen, omdat dat gedrag vereist dat ze zelf niet bij een leiderrol vinden passen. Een ondersteunende rol betekent immers dat de leider mensen helpt in hun taak (in plaats van ze te hinderen met vaak onnodige regels), mensen van adequate middelen en tijd voorziet (in plaats van onvoldoende middelen en vaak onnodige tijdsdruk), reageert op succes en falen met een houding die leren mogelijk maakt (in plaats van te veroordelen) en duidelijkheid verschaft over het doel en het waarom van de taken (in plaats van te confronteren met tegenstrijdige doelstellingen)². Een echte leider is hier dus iemand die de dynamiek tussen hemzelf en de medewerker centraal stelt, in plaats van zichzelf. Iemand die interpersoonlijke processen kan doorgronden en begrijpt hoe zijn eigen gedrag als leider de prestatie van de medewerkers beïnvloedt. Iemand die met respect ideeën en meningen van anderen beschouwt zonder het doel uit het oog te verliezen en die eigen ideeën verenigt met kennis over datgene wat andere mensen drijft. Kortom, gedrag dat zelfkennis en een grote dosis compassie vereist. En dat is zeker niet eenvoudig.

Een andere interessante reden voor de hardnekkigheid van het geromantiseerde leidersbeeld is de rol van de medewerker zelf. *It takes two to tango* en dat maakt ons als medewerker medeverantwoordelijk voor de dynamiek die tussen leider en medewerker ontstaat. Ieder krijgt zo de leider die hij* verdient: medewerkers die zich niet gehoord, geholpen of gerespecteerd voelen, roepen om een echte leider die hen vervolgens in zijn daadkracht ook niet hoort, helpt of respecteert. Voor die medewerker schuilt er een verborgen gemak in het geroep: de daadkrachtige baas als leider ontslaat hem immers van zijn eigen verantwoordelijkheid om initiatief te nemen, passie te tonen en visie te hebben. Dat doet de leider wel ten behoeve van de medewerker. En als de zaken niet gaan zoals gewenst, is het gemakkelijk wijzen naar de leider: de medewerker kon er immers zelf niets aan doen. Echt leiderschap ontstaat pas wanneer de medewerker stopt met roepen en zelf een andere rol aanneemt. Een rol waarin de medewerker, net als de leider, zelf verantwoordelijkheid neemt en tot productieve actie overgaat. De effectieve volger leidt en de echte leider volgt – in een over tijd wisselende dynamiek.

Ik kijk nogmaals naar de eerste vraag. De verleiding blijft om mijn leiderskwaliteiten als daadkrachtig, inspirerend boegbeeld even te meten. Ik leg mijn pen neer. Echte leiders hebben immers de moed hun medewerkers gewoon te vragen of ze daadwerkelijk behulpzaam zijn en het respect ook *echt* te luisteren naar het antwoord.

* Hoewel ik zoveel mogelijk genderneutrale en inclusieve taal gebruik, lukt het in verband met de leesbaarheid niet altijd om verwijzingen naar gender te vermijden. Waar in dit boek daarom *hij/zijn* wordt gebruikt, kan ook *zij/haar* en *hen/hun* worden gelezen.

EXPERTISE: CONCEPTEN & DENKKADERS

Het vormgeven van een leiderrol

Wanneer je in een leiderrol stapt, gaat er vast van alles door je hoofd. Wat is de opdracht die ik moet vervullen, hoe neem ik mensen daarin mee, wat heb ik hiervoor eigenlijk nodig, wanneer vind ik zelf dat ik het goed heb gedaan? Om hier systematischer over te kunnen nadenken, vind ik zelf 'roltheorie' een behulpzaam denkkader uit de wetenschappelijke literatuur. Roltheorie komt uit de sociale psychologie en verklaart iemands gedrag vanuit de verschillende rollen die iemand heeft, bijvoorbeeld de rol van kind, partner, vriend(in), collega en leider. Dat werkt als volgt: wanneer iemand in een specifieke rol stapt, triggert dit bepaalde betekenischema's over wat hij in die rol van zichzelf en van anderen verwacht. Die verwachting bepaalt vervolgens het gedrag in een bepaalde situatie³.

In de rol van 'collega' kan bijvoorbeeld een schema in werking treden dat ervan uitgaat dat een persoonlijke relatie belangrijk is om goed te kunnen samenwerken. Dat uit zich dan in belangstelling voor de mens achter de collega en acties op basis van invoelingsvermogen. Tegelijkertijd kan er bij iemand anders in de rol van collega een heel ander schema worden geactiveerd. Bijvoorbeeld dat een professionele werkrelatie gekenmerkt wordt door een zakelijke verstandhouding. In dat geval zal het gedrag vooral gericht zijn op de taak en zal de impact op de mens niet meteen besproken worden.

Omdat er in eenzelfde rol bij verschillende mensen andere schema's worden getriggerd, verschilt daarmee ook het gedrag dat iemand laat zien. Dat geldt natuurlijk ook voor de rol van leider. Hier bepalen verwachtingen over rechten, plichten, status en gewenst of gepast gedrag een belangrijk deel van het schema. Deze verwachtingen kunnen expliciet zijn – bijvoorbeeld omdat ze in een functieomschrijving zijn opgenomen – maar dat hoeft niet. Het kunnen ook onuitgesproken verwachtingen zijn, gevormd op basis van eigen eerdere ervaringen, opvoeding,

onderwijs en stereotypen die in de media worden gecultiveerd. Een voorbeeld van zo'n schema is dat van de heroïsche leider die vanuit visie, overtuiging en daadkracht, top-down sturend en structurerend optreedt, zonder daarbij de medewerkers veel te raadplegen. Daarentegen kan er bij iemand anders juist een heel ander schema worden geactiveerd. Bijvoorbeeld dat van de dienende leider die, geïnspireerd door de competenties van de medewerkers, alles in het werk stelt om medewerkers in hun kracht te zetten en tot bloei te laten komen, zonder dat hij de behoefte voelt daar expliciet een eigen stempel op te drukken.

Zoals bovenstaande voorbeelden aangeven, bestaan de schema's die worden opgeroepen niet slechts uit rationele patronen. Ze triggeren ook emoties die van invloed zijn op de innerlijke houding waarmee een leider zijn gedrag vormgeeft. Zo kan het uiteindelijke effect van een en hetzelfde rationele schema (ook wel 'script' genoemd) bij verschillende leiders geheel anders zijn. Het schema van de heroïsche leider bijvoorbeeld heeft een heel andere impact op medewerkers wanneer iemand vanuit een innerlijke houding van rust en zelfvertrouwen opereert, dan als dat gebeurt vanuit een innerlijke houding van stress, angst of onzekerheid. In het eerste geval kan het gedrag als behulpzaam en veilig worden ervaren, in het tweede geval als beperkend en intimiderend.

Wanneer het gaat over het vormgeven van je leiderrol is het dus belangrijk om te onderzoeken welke schema's – zowel rationeel als qua emoties – bij jou worden geactiveerd over wat wenselijk en gepast gedrag is. Tegelijkertijd is het ook belangrijk dat je weet welke schema's medewerkers hanteren over hun eigen rol en die van jou, omdat je zonder de interactie met je medewerkers nu eenmaal weinig bereikt. Deze wederzijdse verwachtingen bepalen uiteindelijk de dynamiek van de interactie⁴. Wanneer jouw verwachtingen en die van de medewerkers sterk uiteenlopen, kan het kennen van elkaars getriggerde schema een startpunt zijn om de ontstane dynamiek systematischer te analyseren. Hoe een leider omgaat met dit mogelijke spanningsveld is van grote

invloed op zijn werkbeleving en op de uiteindelijk te leveren prestatie⁵. Laten we daarom elk van deze aspecten apart bekijken.

De schema's van de leider

Ten eerste de schema's van de leider. Die schema's bestaan uit hoe de leider zichzelf ziet en voelt – de zogenoemde 'leideridentiteit' – en wat hij denkt dat anderen in deze rol van hem verwachten. Behalve dat een leider meerdere schema's kan hanteren, kunnen die in de loop van de tijd ook veranderen⁶.

In de praktijk blijkt het voor mensen in leiderrollen vaak lastig om hun schema's te beschrijven. Een reden hiervoor is dat de waarden, verwachtingen, aannames en gevoelens op basis waarvan een rol wordt vormgegeven, meestal geen bewuste aandacht krijgen in het gedrag⁷. Ze zijn door de jaren heen onder andere gevormd door opvoeding, opleiding en ervaring. Het feit dat ze grotendeels onbewust zijn, maakt dat veruit de meeste mensen ze als heel natuurlijk beleven en er verder niet bij stilstaan. Sterker nog, ze gaan er onbewust van uit dat ook anderen vanuit dezelfde aannames opereren⁸. Pas wanneer er iets gebeurt dat tegen de eigen verwachtingen ingaat, krijgt iemand de kans om bewust stil te staan bij het waarom van het gedrag en het feit dat het eigen gedrag voortkomt uit de eigen perceptie van gebeurtenissen⁹.

In een onderzoek naar de relatie tussen topmanagement en middelmanagement, waar ik zelf bij betrokken ben geweest, kwam het belang van deze zogenoemde *sense-making*-processen – het toekennen van betekenis aan informatie om zo te begrijpen wat er gebeurt – heel duidelijk naar voren¹⁰. Het ging om een casus waarin de implementatie van strategische beslissingen niet helemaal volgens plan verliep. Tijdens de vergaderingen van het topmanagementteam in kwestie kwamen beelden van de eigen rol als topmanagement ('we hebben de neiging om zaken te willen controleren'), beelden over het middelmanagement ('zij zetten hun hakken in het zand') en beelden die hielpen op eigen acties te reflecteren ('vragen we te veel?' 'in hoeverre kun-

nen we dit beïnvloeden?') veelvuldig aan bod, om het resultaat van hun eigen acties beter te kunnen begrijpen. De casus gaf duidelijk aan hoe deze percepties vervolgens het handelen van de topmanagers beïnvloedden. Bijvoorbeeld: een schema van de voorzitter van het team was dat eenheid van handelen een belangrijke voorwaarde is voor succes: 'Iedereen moet hetzelfde doen in elke situatie. Want als je niet als één team opereert, zullen de middelmanagers ons tegen elkaar uitspelen.'

Soortgelijke schema's van veronderstellingen liggen ten grondslag aan het gedrag van iedere leider. Een veelvoorkomende veronderstelling is bijvoorbeeld dat de leider denkt alles te moeten weten en het dus gezichtsverlies betekent als blijkt dat dit niet zo is. Een dergelijke veronderstelling heeft consequenties voor het gedrag, want het maakt open en eerlijke communicatie vrijwel onmogelijk. Een andere veronderstelling kan zijn dat de leider in een leiderrol de baas is en daarom het recht heeft om werknemers te commanderen. Dat heeft consequenties voor gedrag, bijvoorbeeld of en hoeveel er wordt gedelegeerd. Nog een andere veronderstelling kan zijn dat vertrouwen de basis vormt van een effectieve leider-medewerkerrelatie. Het gedrag is dan gericht op het bieden van ruimte om dit vertrouwen op te bouwen. Zo kan ik nog veel voorbeelden de revue laten passeren, want het aantal mogelijke schema's (veronderstellingen, aannames en waarden) dat ten grondslag ligt aan de leiderrol is zo divers als de mensen aan wie ze behoren. Het is daarom belangrijk dat je zelf leert inzien welke schema's je eigen gedrag leiden en hoe deze veronderstellingen, aannames en waarden zowel jouw eigen leideridentiteit vormgeven als wat je denkt dat anderen van jou verwachten.

Wat anderen van de leider verwachten

Het tweede aspect dat bepaalt hoe een leider zijn rol vormgeeft, is wat anderen van de leider in die rol verwachten. Onderzoekers hebben aangetoond dat individuen impliciete leiderschapstheorieën hebben over wat ze verwachten van mensen in

leiderschapsposities¹¹. Als een medewerker bijvoorbeeld op bezoek gaat bij iemand die de titel ‘directeur’ draagt, heeft hij – ongeacht wie de directeur is – verwachtingen over hoe een directeur zich zou moeten gedragen. In dit geval zijn die verwachtingen dus onderdeel van de schema’s van de medewerker.

Verwachtingen kunnen echter ook verankerd zijn in het systeem waarbinnen de leider opereert¹². Dat systeem wordt door de leider en zijn medewerkers samen gecreëerd. Dat gebeurt als volgt: door de sociale interactie tussen de leider en de medewerker ontstaan er bepaalde ‘regels’ over hoe zij zich ten opzichte van elkaar gedragen¹³. Bijvoorbeeld: als een leider normaliter het waarom van genomen besluiten op een open manier toelicht, ontstaat er gaandeweg een ongeschreven regel dat er over besluiten open gecommuniceerd wordt. Als de bestaande leider wordt vervangen door iemand anders, blijft de verwachting bij de medewerkers bestaan dat er open gecommuniceerd wordt over besluiten – het is onderdeel geworden van hun schema’s. Deze verwachting bepaalt vervolgens mede het gedrag van de nieuwe leider of geeft hem aanleiding om zijn eigen verwachtingen, waarden of assumpties over de leiderrol nader te onderzoeken. In dit systeem van ongeschreven regels en geïnstitutionaliseerde verwachtingen kunnen we drie componenten onderscheiden¹⁴.

1. Ten eerste de *middelen* die de leider ter beschikking worden gesteld. Impliciete of expliciete regels over waar die middelen wel of niet aan mogen worden besteed, zeggen iets over wat er van de leider wordt verwacht.
2. Ten tweede de *cognitieve regels* die definiëren wat zinvol gedrag is en wat niet. Zo wordt communicatie al sinds tientallen jaren gezien als een belangrijke activiteit voor leidinggevend¹⁵. Dit betekent dat er inmiddels een (impliciete) verwachting is dat een leider communiceert. De vrijheidsgraden met betrekking tot wel/niet communiceren worden als het ware beperkt door wat ‘ongeschreven’ door anderen als zinvol wordt gezien. Dit levert een interessante dynamiek op, want het een brengt het ander voort: de verwachting is dat com-

municatie plaatsvindt, de leider handelt naar de verwachting en bevestigt hiermee de veronderstelde zinvolheid. Zo houdt het systeem zichzelf in stand, totdat er een rolconflict ontstaat omdat de verwachtingen van of over de leider niet overeenkomen met de werkelijke situatie. Dat biedt dan de mogelijkheid om de aannames die ten grondslag liggen aan ‘zinvol gedrag’ opnieuw onder de loep te nemen.

3. Het derde aspect dat het systeem van verwachtingen karakteriseert, zijn de *morele regels* die aangeven wat legaal is en ethisch verantwoord. Met name het laatste aspect krijgt vorm door zowel formele als informele informatie. Hierbij zijn de door de organisatie gecommuniceerde waarden en normen en andere formele aspecten van de organisatiecultuur natuurlijk van belang, maar zeker ook het voorbeeldgedrag van leiders in seniorposities.

Samenvattend is het voor een leider dus belangrijk om te begrijpen welke schema's medewerkers hanteren ten aanzien van de leiderrol en welke verwachtingen het systeem creëert in termen van middelen en cognitieve en morele regels. Wanneer je zelf explicieter stil staat bij waarom je in bepaalde situaties doet wat je doet en welke aannames je daarbij maakt, krijg je inzicht in deze verwachtingen van het systeem. Wat medewerkers van je verwachten in een leiderrol kun je eenvoudig achterhalen door daarover met je medewerkers in gesprek te gaan. In de praktijk blijkt dat echter veel minder vanzelfsprekend dan je zou denken. En dat heeft alles te maken met de eerder besproken schema's van de leider. Bijvoorbeeld: een leider veronderstelt onbewust dat het een teken van zwakte is om aan medewerkers te vragen wat ze van hem verwachten omdat hij daarmee zijn geloofwaardigheid verliest. Of een leider veronderstelt dat een dergelijk gesprek een onwenselijk conflict veroorzaakt wanneer leider en medewerker hier anders over denken. Tegelijkertijd handelen leiders wel, ook zonder het te vragen, naar wat ze zelf denken dat medewerkers van hen verwachten. Het spreekt voor zich dat dit weleens tot misverstanden leidt. De volgende paragraaf gaat hier verder op in.

Dynamiek tussen leider en medewerker wanneer schema's botsen

Als de verwachtingen die de leider van zichzelf heeft, botsen met de verwachtingen van medewerkers of als wat de leider denkt dat medewerkers verwachten niet overeenkomt met wat de medewerkers daadwerkelijk willen, kan dit grote consequenties hebben voor de impact die de leider hoopt te bewerkstelligen. Zo toont een recente studie naar de effecten van veel of weinig top-downcommunicatie aan, dat wanneer de door de medewerker gewenste en ervaren hoeveelheid communicatie niet overeenkomt, de leider als minder empathisch en kundig wordt gezien¹⁶. Zo'n mismatch belemmert de effectiviteit en de leider zal daarom – bewust of onbewust – proberen deze botsing tussen verwachtingen op te lossen. Dat kan in feite op drie verschillende manieren. Ten eerste heeft de leider de keuze om het eigen gedrag aan te passen aan de verwachtingen van medewerkers, ten tweede kan hij zich blijven gedragen naar zijn eigen visie en ten derde kan hij aan de slag gaan met een combinatie van beide strategieën. Wat je als leider ook kiest, deze dynamiek tussen leider en medewerker zorgt ervoor dat je in ieder geval nooit klaar bent met het vormgeven en begrijpen van je eigen leideridentiteit¹⁷.

Laten we de drie mogelijkheden wat meer in detail bekijken. Wanneer je als leider je gedrag aanpast aan wat medewerkers van jou in de leiderrol verwachten, heeft dit consequenties voor je eigen leideridentiteit. Je gaat immers ander gedrag vertonen dan wat je aanvankelijk bij jouw leiderrol vond passen en verandert daarmee je persoonlijke schema. Als je er als leider juist voor kiest om je te blijven gedragen op basis van jouw bestaande leideridentiteit, probeer je de roldefinitie die medewerkers van jou hebben te veranderen. Dit kun je bijvoorbeeld doen door medewerkers te vertellen wat jij belangrijk vindt, door jouw eigen gedrag expliciet te maken, door zichtbaar te experimenteren met nieuw gedrag of door de discussie aan te gaan over bestaande manieren van werken. Ook hiervan is het doel om de verwach-

tingen van de leider en de medewerkers weer met elkaar op één lijn te brengen. Zoals gezegd kan dit een bewuste of onbewuste keuze van een leider zijn. Uit onderzoek¹⁸ blijkt wel dat leiders die een uitdrukkelijke keuze maken tussen óf aanpassing aan de verwachtingen van de medewerkers óf vasthouden aan de eigen leideridentiteit, het meeste worstelen met de botsende schema's. Bij een dergelijke expliciete keuze tussen óf het een óf het ander, plaats je in feite altijd iemand in de hoek van de verliezer. Ofwel jezelf omdat je een deel van je eigen leideridentiteit verliest, ofwel de medewerker die zijn verwachtingen moet bijstellen omdat jij dat wilt. En niemand houdt van een verliezerspositie. Diegenen die de derde mogelijkheid van een én/én-pad volgen, waarin zowel wordt gehandeld naar wat anderen verwachten van de leiderrol als wordt gereflecteerd op wat dat betekent voor de eigen leideridentiteit, hebben hier minder moeite mee. Wanneer je dit pad volgt, zorg je ervoor dat de verwachtingen die je van jezelf en van elkaar hebt, voortdurend helder blijven. Deze wederzijdse verwachtingen geven dan de kaders van de relatie aan en daarmee wordt het eenvoudiger om het met elkaar te hebben over wat acceptabel en niet-acceptabel gedrag daarbinnen is. In feite worden de botsende schema's van leider en medewerker hier gezien als een polariteit, waarbij de effectieve leider deze polariteit managet door voortdurend te luisteren naar wat de rol van hem en van de ander vraagt. Dit kan natuurlijk alleen wanneer de leider zich bewust is van het waarom van zijn eigen handelen, van de impact daarvan en van wat de leiderrol vraagt in de ogen van anderen. Daarmee is de vormgeving van een leiderrol een dynamisch proces tussen leider en medewerker, dat voortdurend plaatsvindt en vorm krijgt in de interactie middels gesprekken, onderhandeling en gedrag.

Samenvatting en leidraad van dit boek

Hoe de verschillende aspecten van het vormgeven van een leiderrol met elkaar samenhangen, is weergegeven in figuur 1. De opbouw van de figuur vormt tevens de leidraad voor de hoofdstukken in dit boek. Hoofdstuk 2 zoomt uit en belicht de context

waarbinnen de hedendaagse leider opereert. Hoofdstukken 3, 4 en 5 gaan vervolgens in op hoe je jezelf ziet in een leiderrol. In hoofdstukken 6, 7 en 8 bespreek ik facetten van je innerlijke houding en in de hoofdstukken 9, 10 en 11 verschillende dimensies van gedrag in een leiderrol. Hoofdstuk 12, ten slotte, gaat in op de impact die je met je gedrag genereert.



Figuur 1 Het vormgeven van mijn eigen leiderrol

REFLECTIE

Hoe geef ik vorm aan mijn eigen leiderrol(len)?

Beantwoord de volgende vragen om zelf een beeld te krijgen van hoe jij vorm geeft aan je rol(len) als leider:

1. Beschrijf een situatie waarin je trots was op hoe je je leiderrol invulde. Wat was de situatie? Wie was/waren erbij? Hoe voelde je je? Wat deed je? Wat was je impact?
2. Beschrijf een situatie waarin je niet trots was op hoe je je leiderrol invulde. Wat was de situatie? Wie was/waren erbij? Hoe voelde je je? Wat deed je? Wat was je impact?

3. Met welke kenmerken zou je je gedrag in de eerste situatie omschrijven?
 - a. Hoe werd dit beïnvloed door hoe je je voelde?
 - b. Welke aanname(s) spreekt/spreken hieruit over wat jij een effectieve invulling van een leiderrol vindt?
4. Welke aanname(s) maakte je in de eerste situatie over de verwachting(en) die de ander(en) had(den) van jou?
 - a. Hoe beïnvloedde dit je gedrag?
 - b. Heb je gecheckt of je aannames klopten?
5. Met welke kenmerken zou je je gedrag in de tweede situatie omschrijven?
 - a. Hoe werd dit beïnvloed door hoe je je voelde?
 - b. Welke aanname(s) spreekt/spreken hieruit over wat jij een effectieve invulling van een leiderrol vindt?
6. Welke aanname(s) maakte je in de tweede situatie over de verwachting(en) die de ander(en) had(den) van jou?
 - a. Hoe beïnvloedde dit je gedrag?
 - b. Heb je gecheckt of je aannames klopten?

Wanneer je deze vragen voor verschillende situaties blijft beantwoorden, krijg je vanzelf steeds meer inzicht in wat je van jezelf in een leiderrol verwacht, wat je denkt dat anderen van je verwachten en of je concreet hebt gecheckt of dat klopt en hoe dat je innerlijke houding, gedrag en impact beïnvloedt.