



FELBEGEERDE STOEL IN BOARDROOM NIET NODIG

Op de barricade voor persoonlijk leiderschap

Persoonlijk leiderschap is een belangrijke voorwaarde om organisaties innovatiever te maken. Organisaties worstelen hiermee, vooral door hiërarchische structuren en gebrek aan ruimte voor experimenten. HR kan dit doorbreken. Maar dat vereist een gezonde dosis rebellie.

Tekst Eric Hoogeweg

De belangstelling voor persoonlijk leiderschap groeit. Begrijpelijk want het is een belangrijke voorwaarde voor organisaties om vitaal de toekomst in te gaan.

Maar dan moet je wel over het juiste onderwerp praten. In Nederland wordt persoonlijk leiderschap vaak verward met 'zelfleiderschap'. "Heel vreemd. Die verwarring bestaat in andere landen helemaal niet", verzucht Jelle Dijkstra, auteur en lector Persoonlijk Leiderschap & Innovatiekracht bij NHL Hogeschool. "Het zal onze eigenwijze volksaard zijn om eigen definities te maken. In een internationale context is dat heel onhandig. Dan praat je over iets anders en krijg je grote misverstanden."

Dus voor de goede orde: zelfleiderschap is het vermogen van een werkende om zichzelf te leiden en te sturen. Persoonlijk leiderschap gaat veel verder. Dat gaat om het vermogen om jezelf en anderen in de organisatie te leiden en te beïnvloeden. Dijkstra: "Zo kun je invloed uitoefenen op belangrijke processen zoals innovatie, samenwerking, productontwikkeling en procesverbetering."

Ruimte voor innovaties

Persoonlijk leiderschap is direct verbonden met de grote behoefte aan innovatiekracht. "Als je innovaties nodig hebt, dan heb je persoonlijk leiderschap nodig", stelt Dijkstra. Die innovatiekracht is een belangrijk voorwaarde in een wereld met oprijkkende schaalvergroting, technologie en steeds grotere economische dynamiek. Organisaties en werknemers moeten zich daarvoor snel kunnen aanpassen. "Maar bedrijven en organisaties vinden het lastig om die innovatiekracht te realiseren en faciliteren. Het vereist vooral meer ruimte voor experimenten en innovaties. Zonder

druk dat die experimenten ook direct resultaat moeten opleveren. Dat kan heel paradoxaal zijn. Want je moet investeren om te innoveren, maar voor bedrijven die dat het hardst nodig hebben, is het lastig om hierin te investeren. Dat moment moet je dus voorblijven."

Belangrijke vaardigheden

Volgens onderzoek van de Erasmus Universiteit bestaan innovaties voor ongeveer een kwart uit technische innovaties en voor driekwart uit sociale vernieuwing. Oftewel: vernieuwingsprocessen zodat mensen kunnen innoveren en meebewegen wanneer dat nodig is. Daarbij is doorzettingsmacht nodig om te zorgen dat vernieuwingen ook kunnen doorzetten. En dat vereist persoonlijk leiderschap. Dijkstra: "Dat omvat verschillende vaardigheden, zoals: initiatief nemen, analytisch vermogen en kunnen zorgen voor discussies over ideeën of voorstellen. En het vermogen om besluitvorming op gang te brengen en verbinding te leggen met andere mensen. Daardoor kun je coalities vormen, besluitvorming op gang brengen en beïnvloeden."

Een probleem is dat werknemers die vaardigheden maar beperkt ontwikkelen. "Dat geldt voor bestaande werknemers, maar ook voor de jongeren die nog opgeleid worden. Zij krijgen die vaardigheden onvoldoende mee in hun opleiding en ze krijgen onvoldoende ruimte om ze in de praktijk te ontwikkelen en toe te passen. De oplossing en uitdaging is om bedrijfsomge-

vingen te creëren waarin dat wel kan. Met voldoende ruimte voor experimenten en creativiteit."

Dat kan op verschillende manieren. Stork en Ericsson deden dat bijvoorbeeld met een villa waar medewerkers bijeenkomen om te broeden op experimenten. Google geeft werknemers een dag per week de ruimte voor hobbyprojecten en nevenactiviteiten. Andere organisaties werken weer met innovatiecentra waar experimenten kunnen plaatsvinden. Maar het meest ideaal is als innovaties integraal binnen de organisatie kunnen ontstaan, niet in een geïsoleerd bedrijfsonderdeel. "Dus meer zoals Google doet, maar dan minder gericht op die vaste dag per week. Want de ene medewerker heeft misschien wel twee dagen per week nodig en de andere helemaal niet. Het moet wel flexibel zijn."

Groot obstakel

Voor meer persoonlijk leiderschap en innovaties zijn nieuwe organisatie- en leiderschapsvormen nodig. "Dat maakt deze thema's zo lastig voor organisaties. Het staat haaks op onze hiërarchische cultuur. Nieuwe organisatievormen zetten de hele organisatie op zijn kop, inclusief de bestaande machtsverhoudingen. Vooral de hiërarchische structuren en daarbij behorende procedures en regels zijn een groot obstakel om situaties te creëren waarin innovaties wel kunnen plaatsvinden. Daarvoor zijn meer hybride organisatievormen nodig, waarin deels volgens bestaande procedures en routines gewerkt wordt en »

'Als je innovaties nodig hebt, dan heb je persoonlijk leiderschap nodig'

- » waar deels juist minder hiërarchie en procedures gelden. Dan ontstaat ruimte voor experimenten. HR is bij uitstek de discipline die voor deze doorbraak kan zorgen. Waar moet de doorbraak anders vandaan komen? Ik verwacht het niet vanuit de top van de bestaande hiërarchie.”

Taak voor HR

Maar ook HR werkt nu sterk vanuit standaardprocedures en regelingen. Denk bijvoorbeeld aan cao's, bedrijfsregelingen en de uniforme HR-systemen waarmee gewerkt wordt. “Het is diepgeworteld in onze cultuur om gelijkheid en rechtvaardigheid te waarborgen. En in het gemak voor de uitvoering.”

Om de bestaande structuren en machtsverhoudingen te veranderen in meer hybride organisatievormen, heeft de HR-discipline zelf dus ook een flinke portie persoonlijk leiderschap nodig. De vaak genoemde en felbegeerde positie aan de bestuursstaf of in het managementteam is daarbij volgens Dijkstra helemaal geen voorwaarde. “Ik hoor HR-professionals daar vaak voor pleiten, maar de positie alleen brengt je nergens. Ik zie te vaak dat HR aan de bestuursstaf eigenlijk heel weinig brengt. Met een formele positie kun je wel iets meer doen, maar het is niet per se nodig om veranderingen in gang te zetten en machtsverhoudingen te beïnvloeden. De positie kan daarvoor juist ook een belemmering zijn. Er is een gezonde, kritische houding nodig ten opzichte van het management. Want dat redeneert in be-

ginsel behoudend, vanuit de bestaande structuren met dus onvoldoende ruimte voor innovatie.”

Rebels

HR is volgens Dijkstra nu vaak te braaf en mag wel wat rebelser. Vooral door zelf meer initiatieven te nemen en besluitvorming actiever te beïnvloeden. “Strijdbaar, maar wel in combinatie met de sociale vaardigheden.” De strijd moet immers geen guerrillaoorlog worden. Het gaat om een gezamenlijk doel: vooruitgang en continuïteit voor de organisatie dankzij meer innovatie. Dat vereist uiteindelijk vooral oog voor de juiste kwaliteiten van mensen (zoals creativiteit, analytisch vermogen en beïnvloeding), stimuleren van persoonlijk leiderschap en het creëren van condities waarin innovaties de ruimte krijgen.

Dijkstra pleit voor een ‘ecosysteembenaarding’. Niet alleen gericht op de eigen organisatie, maar ook kijkend naar leveranciers en afnemers. “Nieuwe werk- en organisatievormen zijn intern, binnen de organisatie te realiseren, maar ook van buiten naar binnen te brengen. Bijvoorbeeld via de macht en behoeften van klanten, met behulp van analyses uit klantsystemen of via social media.”

Effectief leiderschap

Uiteindelijk gaat het erom dat de beste ideeën gerealiseerd kunnen worden, niet de hiërarchisch gekozen ideeën. Dat vereist nieuwe vormen van (effectief) leiderschap. Hierover ontstaan steeds meer



nieuwe en onderbouwde inzichten. Onder andere door wetenschappelijk onderzoek naar het functioneren van teams in een escaperoom, waarbij Dijkstra betrokken is (zie *PW.12, december 2017*). Een belangrijke conclusie hiervan is dat de meest succesvolle teams een dominante en een sociale leider hebben, die elkaar kunnen afwisselen. Zij moeten ook een stapje terug kunnen doen om flexibel te schakelen tussen verschillende leiderschapsstijlen. Meer ruimte om te experimenteren, betekent ook meer ruimte om fouten te maken. “Dat zullen innoverende organisaties moeten accepteren. Fouten maken kost geld, maar zonder fouten geen vooruitgang. En die ruimte moet geen uitzondering of ‘gunst’ zijn voor een selecte groep werknemers die anders dreigen te vertrekken. Het moet een basishouding worden om als organisatie vitaal te blijven en nieuwe uitdagingen aan te kunnen. Want die uitdagingen komen vanzelf.” «

‘Fouten maken kost geld, maar zonder fouten geen vooruitgang’