

PERSPECTIEVEN OP LEIDERSCHAP

JAAP BOONSTRA (RED.)

ANDRÉ DE WAAL

RUDY KOR &
BRITTA GIELEN

HANS VAN DER LOO

JAAP BOONSTRA

RENÉ TEN BOS

MARK VAN TWIST

ANNEMIEKE ROOBEEK

JANKA I. STOKER

Perspectieven op leiderschap

Samensteller(s) en de uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor onjuistheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

Redactie: Rinus Vermeulen Tekst & Advies, Haarlem

Omslag, binnenwerk en opmaak: Douwe Hoendervanger grafisch ontwerp ^{bno}

www.douwehoendervanger.nl

ISBN 978 94 6276 232 9

NUR 801

Eerste druk, eerste oplage 2018

© 2018 Vakmedianet, Deventer, www.managementimpact.nl

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h t/m 16m Auteurswet j° Besluit van 27 november 2002, Stb. 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (Postbus 3060, 2130 KB).

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a database or retrieval system, or published, in any form or in any way, electronically, mechanically, by print, photo print, microfilm or any other means

PERSPECTIEVEN OP LEIDERSCHAP

Jaap Boonstra (red.)

René ten Bos

Britta Gielen

Rudy Kor

Hans van der Loo

Annemieke Roobeek

Janka I. Stoker

Mark van Twist

André de Waal

Vakmedianet

1

15 Jaap Boonstra (red.)

2

41 André de Waal

3

81 Rudy Kor en Britta Gielen

5

125 Jaap Boonstra

6

147 René ten Bos

7

175 Mark van Twist

8

207 Annemieke Roobeek

INLEIDING

DE RESULTAATGERICHTE

DE ONDERNEMENDE

4

97 Hans van der Loo

DE VISIONAIRE

DE BETEKENISVOLLE

DE TEGENDRAADSE

DE BESTUURLIJK

DE HORIZONTALE NETWERK-

9

239 Janka I. Stoker

DE ANDROGYNE

LEIDER

Woord vooraf 13

1 Inleiding 15

Definities, misvattingen, perspectieven en essenties

Jaap Boonstra

1.1 Introductie 16

1.2 Leiderschap: wat is dat eigenlijk? 17

Klassiek 18

Formeel 18

Doelgericht 19

Transactioneel 19

Transformationeel 20

Schuivende panelen 20

1.3 Wat maakt een goede leider? 21

Wereldwijd 22

Samenwerking 23

Analytisch 23

Bewust veranderen 24

Reflectief 24

Leiderschap toetsen 24

1.4 Leiders en managers 25

Vaste koers uitzetten of toekomst verbeelden 26

Ruimte scheppen of regels volgen 26

Zekerheid zoeken of onzekerheid omarmen 27

1.5 Misvattingen over leiderschap 28

Leiders zijn helden 28

Leiders zijn toppers 28

Leiders zijn machtig 29

Leiders zijn geen volgers 29

Leiders zijn geen managers 30

Leiders moeten urgentie creëren 30

Leiders leiden anderen 30

Mythen en misverstanden 31

1.6 Essenties van leiderschap 31

Betekenis geven 31

Oog voor omgeving 32

Invulling geven aan missie en visie 33

Vitale coalities vormen 33

Richting en ruimte geven, resultaat en rekenschap vragen 34

Waarderen 35

Weloverwogen kiezen van een veranderaanpak 35

1.7 Vooruitblik 36

De resultaatgerichte leider 37

De ondernemende leider 37

De visionaire leider 37

De betekenisvolle leider 38

De tegendraadse leider 38

De bestuurlijk leider 38

De horizontale netwerkleider 39

De androgyne leider 39

Verder lezen 39

2 De resultaatgerichte leider 41

Over HPO's en de HPO-manager

André de Waal

- 2.1 **Introductie** 42
- 2.2 **Raamwerk voor HPO's** 44
 - HPO-factoren 44
 - HPO in samenhang 45
- 2.3 **De HPO-manager** 46
- 2.4 **HPO-managers in de praktijk** 49
 - High performance management 53
- 2.5 **Dialoog, participatie, relatie en prestatie** 53
 - Dialoog 54
 - Participatie 54
 - Prestatie 55
 - Relatie 55
 - Managementstijlen 55
- 2.6 **Gedragkenmerken van de HPO-manager** 57
 - Gedrag 58
 - Multicultureel en zelfverzekerd 59
 - Respectvol en consequent 59
 - Besluitvaardig en innovatief 59
 - Professioneel 59
 - Gedragstest 60
- 2.7 **De HPO-manager als teammanager** 61
- 2.8 **Versterken van managementkwaliteiten** 64
 - Managementkwaliteit in de praktijk 67
- 2.9 **Vertrouwen als basiskenmerk voor de resultaatgerichte leider** 69
 - Vertrouwen geven 70
 - Vertrouwenstest 72
 - Vertrouwen in zes stappen 72
- 2.10 **Conclusie** 75
 - Bijlage: De vijf HPO-factoren en 35 bijbehorende HPO-kenmerken** 77
 - Verder lezen** 79

3 De ondernemende leider 81

Wees zelf ondernemend en help medewerkers ondernemend te zijn

Rudy Kor en Britta Gielen

- 3.1 **Introductie** 82
- 3.2 **Ondernemende mensen zijn overal** 84
 - De klagers en tribunezitters 84
 - Ondernemende mensen krijgen veel voor elkaar 85
 - Ondernemende mensen beschikken over zelfkennis 85
 - Ondernemende mensen zien mogelijkheden 86
 - Ondernemende mensen voelen zich verantwoordelijk 86
 - Begrijp de (on)uitgesproken spelregels 86
 - Het is beter om achteraf vergiffenis te vragen ... 88

3.3 De leider kan ondernemende mensen in de organisatie helpen 89

- Voorkom dat de bureaucratie regeert 90
- Help als leider regels creatief te gebruiken 90
- Contraproductief intern ondernemerschap 91
- Steun ondernemende mensen 92
- Wees een sponsor van ondernemende mensen 92
- Zorg voor een ondernemerschap-bevorderend klimaat 93
- Zeven suggesties om het ondernemende mensen makkelijker te maken 94

3.4 Conclusie 95

- Verder lezen 96**

4 De visionaire leider 97

Zien, dromen, voelen, drive!

Hans van der Loo

4.1 Introductie 98

4.2 Visie vanuit de polder 99

4.3 Sporen, geen stof 101

- Jachtig leiderschap 102
- Afstandelijk leiderschap 103
- Weifelend leiderschap 103
- Gebaande paden versus nieuwe sporen 104

4.4 Visionair leiderschap 104

- Eigen visie 105
- Zelfgekozen droom 105
- Positieve relaties en resultaten 106
- Actieve gedrevenheid 106

4.5 Visionaire leiders en visie 107

- Hoger doel 108
- Kernwaarden 108
- Kernkwaliteiten 110
- Gesamtkunstwerk 111

4.6 Visionaire leiders en doelen 112

- Hoop 112
- Toekomstbeeld 113
- Intenties 113

4.7 Visionaire leiders en verbinden 115

- Emoties 116
- Negatieve emoties 117
- Positieve emoties 118

4.8 Visionaire leiders en gedrevenheid 118

4.9 Visionair leiderschap: mogelijkheden en beperkingen 121

- Visie versus verstarung 123
- Droom versus realiteit 123
- Groei versus temporiseren 124
- Gedreven versus doordrijven 124

4.10 Conclusie 124

5 De betekenisvolle leider 125

Hoe leiders zin geven aan hun werk en aan dat van anderen

Jaap Boonstra

- 5.1 Introductie** 126
- 5.2 Betekenis geven aan wat er gaande is** 129
 - Eventmanagement 131
 - Signaleren 131
 - Selecteren 132
 - Interpreteren 132
 - Bewust acteren 133
- 5.3 Zingeving en leiderschap** 133
 - Zalm in de Seine 135
 - Apple 136
- 5.4 Transformationeel leiderschap** 137
- 5.5 Leiders in betekenis geven** 138
 - Betekenis geven in onzekerheid 138
 - Toekomst verbeelden 139
 - Erin gaan staan 139
 - Ruimte geven aan emoties 139
 - Symbolen gebruiken en kernwaarden expliciteren 140
 - Veelzijdig communiceren 140
 - Vakkennis waarderen 141
 - Casusadoptie en delen van successen 142
- 5.6 Verhalen vertellen** 143
 - Verhalen uitwisselen 143
 - Verhalen maken 143
 - Gebruik van metaforen 144
- 5.7 Conclusie** 145
 - Verder lezen 146

6 De tegendraadse leider 147

Over de 3 G's van leiderschap: genius, geest en geste

René ten Bos

- 6.1 Introductie** 148
 - Genius 150
 - Geest 150
 - Geste 151
 - Gestion 151
- 6.2 Genius** 152
 - Rationaliteit en regels 153
 - Charisma 155
 - Functie versus persoon 158
- 6.3 Geest** 160
 - Intensiteit 161
 - Inspiratie 163
- 6.4 Geste** 165
 - De kunst van het dragen 167
 - Middel zonder doel 168
 - Leiderschap als zuiver middel 170

- 6.5 Loslaten 172
- 6.6 Conclusie 173

7 De bestuurlijk leider 175

Over de onzichtbare hand van de leider

Mark van Twist

- 7.1 **Introductie** 176
- 7.2 **Een vertekend beeld van bestuurlijk leiderschap** 180
 - Misvatting 1: Een bestuurlijk leider bevindt zich in het centrum van de besluitvorming 180
 - Misvatting 2: Bestuurlijke leiders spelen hun rol op de voorgrond 182
 - Misvatting 3: Bestuurlijke leiders nemen het voortouw en tonen daadkracht 183
- 7.3 **Vanaf de zijlijn** 186
- 7.4 **Doseren van daadkracht** 189
- 7.5 **Een kijkje achter de schermen** 193
- 7.6 **Bestuurlijk leiderschap als schouwspel** 197
- 7.7 **Conclusie** 202
 - Verder lezen 205

8 De horizontale netwerk leider 207

Hoe leiders als webbers opereren in netwerkorganisaties

Annemieke Roobeek

- 8.1 **Introductie** 208
- 8.2 **Netwerkend leiderschap in ecosystemen** 209
- 8.3 **Netwerkorganisaties** 210
- 8.4 **Netwerken levert sneller innovaties op** 211
- 8.5 **Kenniseconomie drijft op netwerken** 212
- 8.6 **High Tech en High Touch** 214
- 8.7 **Leiders uit hun comfortzone** 215
- 8.8 **Ruimte bieden voor initiatief en innovatie** 216
- 8.9 **Netwerkleiders gaan op pad** 219
- 8.10 **Netwerkleiders creëren een open atmosfeer** 220
- 8.11 **Institutionele barrières** 222
- 8.12 **Een nieuwe generatie leiders treedt aan** 223
- 8.13 **Strategie als schakelmoment voor invoeren van horizontaal leiderschap** 224
- 8.14 **Horizontaal netwerkleiderschap in actie** 226
- 8.15 **Eigenschappen van een horizontale netwerkleider** 229
- 8.16 **Het productief maken van kennis in een ecosysteem** 231
- 8.17 **Aansluiting bij het aanstormend talent** 232
- 8.18 **Intergenerationeel samenwerken** 233
- 8.19 **Conclusie** 235
 - Verder lezen 236

9 De androgyn leider 239

Een combinatie van masculiene en feminiene kwaliteiten

Janka I. Stoker

- 9.1 Introductie** 240
- 9.2 Masculien, feminien en androgyn leiderschap** 243
 - Gedrag en leiderschap 244
 - Androgyn leiderschap 246
 - Hoe androgyn bent u? 248
- 9.3 De ideale leider** 249
 - 'Premieres' 250
 - 'Maximaal' 251
 - De ideale leider in Nederland 252
- 9.4 Het effect van een crisis op het beeld van de ideale leider** 252
 - Managementteams en crises 253
 - Leiderschap en crises 253
 - Glass cliff 254
 - De ideale leider in Nederland na de financiële crisis 254
 - Welke stereotypes heeft u zelf? 255
- 9.5 Diversiteit in leiderschap** 255
 - Diversiteit 256
 - Groupthink 257
 - Homogeniteit in tijden van crisis 258
 - Hoe staat het met uw eigen teams? 258
- 9.6 Veranderingen in leiderschap: oplossingsrichtingen** 258
 - De top bewegen 259
 - Quota 260
 - Anders belonen 262
- 9.7 Organisaties zijn zelf aan zet** 263
 - Diversiteit in de praktijk 263
 - Hoe kunt u zelf succesvol omgaan met diversiteit? 265
- 9.8 Conclusie** 266
 - Verder lezen 266

Over de auteurs 269

Een actueel overzicht van hedendaags leiderschap. Dat is in één zin wat deze bundel is. Dit overzicht stelt u in staat om te reflecteren op uw eigen leiderschap en om uw eigen leiderschapskwaliteiten te verdiepen en versterken.

Tegenwoordig kan iedereen leider zijn. Daarvoor hoeft u niet in een formele leidersrol te zitten. Leaders delen hun ambities en verbeelden een toekomst. Ze nodigen anderen uit om daarin mee te doen. Managers balanceren tussen stabiliteit en vernieuwing. Ze zetten een koers uit en geven anderen ruimte om bij te dragen aan vernieuwing. Jonge talenten en professionals wachten niet af. Ze tonen initiatief en steken hun nek uit om aan vernieuwingen te werken, zeker als managers hen uitdagen. Bekwame professionals tonen leiderschap in hun activiteiten om met anderen samen te werken aan een gemeenschappelijke ambitie. Deze bundel helpt bestaande en nieuwe leaders om op praktische wijze hun rol goed te vervullen.

Acht hoofdstukken met perspectieven op leiderschap passeren de revue. De hoofdstukken geven u een overzichtelijk beeld van hedendaags leiderschap. Elk hoofdstuk bevat actuele inzichten en concrete suggesties om effectief te zijn als leider in organisaties en daagt u uit om stil te staan bij uw eigen manier van leidinggeven.

De teksten in deze bundel zijn bewerkingen van bijdragen die eerder te beluisteren waren in *De Leiderschapsbox*, een reeks audio-cd's uitgebracht door Managementboek.

Jaap Boonstra,
Amsterdam, februari 2018

1 Inleiding

Definities,
misvattingen,
perspectieven
en essenties

Jaap Boonstra

1.1 **Introductie**

In dit eerste, inleidende hoofdstuk van deze bundel sta ik kort stil bij de verschillende definities van leiderschap. Deze definities geven een overkoepelend beeld van perspectieven op leiderschap. Vanuit deze definities werk ik een aantal competenties uit voor leiders die succesvol willen zijn. Vervolgens ga ik kort in op het verschil tussen leiders en managers en op de misvatting dat leiders en managers verschillende personen zijn. Daarna laat ik de meest gangbare misvattingen over leiderschap de revue passeren. Deze misvattingen worden gevolgd door negen essenties van leiderschap. Ik besluit dit hoofdstuk met enkele conclusies en een vooruitblik op wat u in de volgende hoofdstukken van deze bundel kunt verwachten.

1.2 Leiderschap: wat is dat eigenlijk?

Om een leider te zijn, hoeft u geen formele leiderschapsrol te bekleeden. Iedereen in een organisatie kan de leiding nemen, om bijvoorbeeld samenwerking te verbeteren, klantwaarde te verhogen, innovaties te starten, veranderingen te realiseren en resultaten te boeken. Het gaat bij leiderschap om de vraag of u bereid bent om initiatief te nemen. Om uw nek uit te steken. Of u bereid bent de leiding te nemen. En als u een leidinggevende positie bekleedt, draait het om de vraag of u bereid bent om de leiding weg te geven. Of u in staat bent anderen te stimuleren om leider te zijn.

In beursgenoteerde ondernemingen en Nederlandse bedrijven nemen leiders initiatieven om hun bedrijf te kwalificeren voor de toekomst. Ze zoeken naar nieuwe mogelijkheden en kiezen een strategie waarin organisaties hun kracht en identiteit behouden en tegelijkertijd vernieuwingen realiseren. Kostenbewust handelen gaat dan samen met marktgericht handelen en innoveren.

Leiders in publieke organisaties, zoals gemeenten, de Belastingdienst of politie, zoeken naar nieuwe wegen om slimmer te werken en om burgers en bedrijven op een goede manier van dienst te zijn. Leiders in maatschappelijke ondernemingen, zoals ziekenhuizen en woningcorporaties, zijn zich bewust van hun maatschappelijke betekenis en zoeken naar nieuwe vormen van dienstverlening.

Leiders in internationale ondernemingen tonen intercultureel leiderschap. De kunst is om de kracht van het verschil te waarderen en aan te spreken

als bron van creativiteit en vernieuwing. Toenemende culturele diversiteit in organisaties verlangt van leiders dat ze verschil kunnen verdragen en kunnen omgaan met deze variëteit.

Jong talent, professionals en uitvoerenden wachten niet af. Ze nemen initiatief om aan vernieuwingen te werken. Ze tonen leiderschap, schetsen een aantrekkelijk toekomstbeeld en zoeken de steun van anderen om daaraan te werken. Dit verlangt van zittende leiders dat ze de kracht van verschillende generaties weten te bundelen.

Er bestaan veel definities van leiderschap. Deze veelheid aan invalshoeken is al een overzicht waard. Globaal genomen kent leiderschap vijf definities: een klassieke, een formele, een doelgerichte, een transactionele en een transformatieve definitie.

Klassiek

De klassieke definitie van leiderschap is het beïnvloeden van anderen om hen iets te laten doen wat ze uit zichzelf niet zouden doen. In een andere definitie van leiderschap gaat het om de mogelijkheid om sancties te gebruiken om daarmee de uitkomst van een interactieproces te beïnvloeden. Macht is altijd aanwezig in organisaties. Veel leiders gebruiken macht om dingen voor elkaar te krijgen. Dat kan gaan om positionele macht, zoals straffen en belonen of het geven van bevelen. Maar meestal gaat het om subtielere vormen van macht, zoals het gebruik van informatie en expertise, het duiden van gebeurtenissen en het sluiten van coalities om iets voor elkaar te krijgen. In deze opvatting liggen macht en leiderschap heel dicht bij elkaar. Het is een illusie dat je mensen duurzaam kunt motiveren door macht in te zetten. In veranderprocessen leidt het gebruik van macht vaak tot tegenmacht. Deze tegenmacht wordt door machthebbers dan vaak geduid als weerstand tegen verandering die je alleen kunt overwinnen door macht te gebruiken. Veranderen leidt dan al snel tot een stagnerend spel om de macht.

Formeel

In de formele definitie van leiderschap gaat het om personen die als manager of leider zijn aangesteld en daar rechten en plichten aan ontleen. De leider is dan primair verantwoordelijk voor het formuleren van organisatie-

doelen en de manier waarop die doelen worden gerealiseerd. Het gaat hier om leiderschap gebaseerd op hiërarchie, aanzien en formele macht. De rol van formele leiders is niet onbelangrijk. Ze dragen bij aan duidelijke rapportagelijnen en heldere verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Formele leiders houden een organisatie op koers en zijn door externe belanghebbenden aanspreekbaar op het resultaat van de onderneming.

Deze definitie ontkent informeel leiderschap en gaat eraan voorbij dat mensen in een organisatie wel eens heel verschillende doelen en ideeën kunnen hebben. Een eenzijdige nadruk op formeel leiderschap leidt al snel tot een starre organisatie waarin mensen hun eigen werk afschermen en informatie voor zichzelf houden. Samenwerking over de grenzen van afdelingen is dan lastig.

Doelgericht

In de doelgerichte definitie van leiderschap gaat het om het beïnvloedingsgedrag van een individu om de activiteiten van een groep te richten op het realiseren van een gezamenlijk doel. Het gaat hier vooral om de relatie van de leider met een groep volgers en de manier waarop een leider alle neuzen dezelfde kant op krijgt. Effectieve leiders formuleren dan duidelijke en aansprekende doelen en ze motiveren hun volgers om gezamenlijk aan dat doel te werken.

In deze definitie is de leider doelgericht en probeert anderen daarin mee te nemen. Het is steeds meer de vraag of doelen helder en eenduidig zijn in een wereld vol onzekerheden. Het gaat in een dynamische wereld steeds meer om richting zoeken in plaats van doelen stellen. Bovendien is het de vraag of het wel zo verstandig is om de neuzen één kant op te krijgen, want dat leidt al snel tot blikvernauwing waardoor nieuwe ontwikkelingen buiten beeld raken.

Transactioneel

Ook kennen we de transactionele omschrijving van leiderschap. Het gaat nu om een ruilrelatie tussen leiders en volgers. In deze ruilrelatie vraagt de leider aan anderen om iets te doen en geeft daar iets voor terug. De meest basale ruilrelatie is loon voor werk. Maar het kan ook gaan om het doen van beloften voor het verkrijgen van steun, of om het bieden van zekerheid voor instemming met een verandering. In deze voor-wat-hoort-watopvat-

ting wordt de ruilrelatie voortgezet zolang beide partijen daar voordeel bij hebben.

Deze definitie van leiderschap is erg rationeel en in de huidige tijd zijn ruilrelaties vaak kortstondig. Deze leiderschapsstijl leidt bovendien tot afhankelijkheid waardoor eigen initiatief niet vanzelfsprekend is. Voor jonge professionals is vaak de ruimte die ze krijgen om zich te ontwikkelen belangrijker dan materiële beloning.

Transformationeel

Tot slot is er de transformationele definitie van leiderschap. In deze definitie gaat het erom dat de leider anderen weet te motiveren. Dat kan bijvoorbeeld door een aansprekende visie te formuleren, door aan te sluiten bij de behoeften van volgers of door het beschikbaar stellen van hulpmiddelen waarmee mensen hun doelen kunnen realiseren. Er wordt in dit geval ook wel gesproken over charismatisch of inspirerend leiderschap. Leiderschap is hier de kunst van het verleiden.

Deze definitie spreekt veel mensen aan. Het is prettig om verleid te worden met een inspirerende visie die door een krachtiger leider naar voren wordt gebracht. Tegelijkertijd is het creëren van een toekomstvisie steeds meer een proces van co-creatie waarin meer mensen meedenken en meedoen om die visie te realiseren. De leider is dan eerder een verbinder van mensen met verschillende visies dan een individuele en vaak eenzame visionair.

Schuivende panelen

In al deze definities van leiderschap vindt een verschuiving plaats van nadruk op planning en controle naar aandacht voor visie, missie en inspiratie. Ook is er uit deze definities een aantal kernelementen af te leiden die ik hier kort noem:

- Allereerst gaat het bij leiderschap altijd om de interactie tussen degenen die de leiding krijgen of nemen en degenen die bereid zijn een leider te volgen. Het gaat dus om de relatie tussen mensen en om wederzijdse invloed. Een leider die eenzijdig wil proberen om het gedrag van anderen naar zijn of haar hand te zetten, zal meestal falen.

- Leiderschap gaat dus over activiteiten die mensen samen ondernemen. Over ambities die ze delen, doelen die ze willen realiseren en dromen die ze waar willen maken. Leiderschap gaat daarom ook over het geven van betekenis aan gebeurtenissen, het creëren van zin en het vieren van succes.
- Hieruit volgt dat leiderschap een samenspel is tussen leiders en volgers. Geen enkele leider handelt autonoom. Goede leiders weten hoe ze moeten volgen en ze zetten zich ervoor in om volgers tot leiders te maken.
- Die activiteiten en dat samenspel zijn a priori gericht op het realiseren van resultaat. Dat kunnen concrete doelen zijn, maar ook het schetsen van een aantrekkelijk en te realiseren toekomstbeeld.
- Leiderschap betekent tot slot ook het realiseren van verandering. Het gaat in ieder geval niet om het handhaven van de status quo. De verandering wordt niet afgedwongen maar richt zich op het kwalificeren voor de toekomst, zonder daarbij het verleden te diskwalificeren. Het gaat om het behouden van de identiteit en dat wat waardevol is. En tegelijk om het vormgeven aan vernieuwing.

Deze vijf kernelementen tezamen maken dat het bij leiderschap gaat om een sociaal proces waarin een individueel lid van een groep betekenis geeft aan gebeurtenissen. Leiderschap is samen met anderen een toekomstvisie creëren, relaties onderhouden en samenwerking organiseren om gezamenlijk een toekomst vorm te geven.

Het is boeiend dat in deze omschrijving van leiderschap iedereen een leiderschapsrol kan nemen. Leiderschap is dus niet gebonden aan een formele rol of een formele positie. Iedereen kan het initiatief nemen om gezamenlijk een toekomst vorm te geven.

1.3 **Wat maakt een goede leider?**

Wat maakt een leider tot een goede leider? Voor ik die vraag ga beantwoorden, is het goed om even terug te denken aan uw eigen loopbaan. U heeft op uw carrièrepad vast weleens een leider ontmoet die voor u een echte leider

was. Maar wat was het nu precies dat juist deze persoon tot een echte leider maakte? Voor u dan.

Hoogstwaarschijnlijk denkt u nu aan termen en omschrijvingen als ‘inspirerend en visionair’, ‘wist wat er speelde binnen en buiten de organisatie’, ‘gaf ruimte en vertrouwen’, ‘communicatief sterk’, ‘gericht op verandering’, ‘wist mensen mee te krijgen en te motiveren’, ‘had aandacht en kon goed luisteren’, ‘was gericht op resultaat en liet anderen in dit resultaat delen’, en ‘eerlijk, integer, betrouwbaar’.

Dit zijn natuurlijk allemaal prachtige eigenschappen. Deze eigenschappen reflecteren de kernelementen die we eerder hebben gezien. Maar denk nog eens even aan die leider die voor u een echte leider was, maar nu andersom. Wat waren zijn of haar irritante eigenschappen?

De kans is bijzonder groot dat dezelfde persoon, diezelfde echte leider, ook een aantal minder positieve eigenschappen had. Vermoedelijk schieten u nu termen en omschrijvingen te binnen als ‘eigenzinnig’, ‘overtuigd van zichzelf’, ‘eigen visie en zin doordrijven’, ‘wispelturig’, ‘machtsbelust’, ‘ongeduldig’ of ‘ijdel’.

Leiders hebben vele kanten, net als ieder ander. Leiders zijn zeker geen engelen met alleen goede eigenschappen. Daarom is het goed om als leider regelmatig in de spiegel te kijken en uzelf af te vragen wat uw minder positieve eigenschappen zijn. Goede leiders onderscheiden zich van minder goede leiders doordat goede leiders zich openstellen voor feedback op hun functioneren en altijd op zoek zijn naar eerlijke feedback waarmee ze hun functioneren kunnen verbeteren.

Mag ik u nog een vraag stellen? Een meer persoonlijke vraag dit keer. Hoe vaak staat u eigenlijk stil bij uw kwalijke eigenschappen en hoe vaak vraagt u actief om feedback aan anderen met het oogmerk om uzelf te verbeteren?

Wereldwijd

Henry Mintzberg stelt dat de wereld van hedendaagse leiders gecompliceerd en verwarrend is. Om betekenis te geven aan deze complexiteit pleit hij ervoor om als leider vijf perspectieven te hanteren. Het eerste en belangrijkste perspectief is een wereldwijde kijk. Openstaan voor wat er in de wereld gaande is, met oog voor vele gebeurtenissen en de variaties daarin. Het is

onvoldoende om te weten wat er globaal en lokaal speelt. Het gaat erom aandacht te hebben voor unieke lokale gebeurtenissen en specifieke acties. Om oog te hebben voor verschil om juist daarop te kunnen inspelen. Deze wereldwijde blik gaat samen met omgevingsbewustzijn. Omgevingsbewustzijn verlangt een open geest en de bereidheid om plekken der moeite te betreden en daar met anderen over in gesprek te gaan.

Samenwerking

Het tweede perspectief is oog voor relaties en samenwerking. In de huidige organisatiepraktijk is samenwerking in toenemende mate belangrijk. Het gaat niet alleen om de samenwerking tussen leiders en volgers, of tussen verschillende professionals op afdelingen, het gaat ook om samenwerking tussen organisaties, om samenwerking in allianties en netwerken. Dat verlangt van leiders een bekwaamheid om samenwerking te organiseren. Bij deze nieuwe vormen van samenwerking gaat het om collegialiteit, het kunnen omgaan met verschil, om vertrouwen. En het gaat om luisteren, meer dan om praten. Organiseren van samenwerking vergt sociaal bewustzijn. Het gaat om het vermogen om sociale relaties aan te gaan en netwerken te bouwen. Sociaal bewustzijn draagt bij aan vertrouwen en aan de ontwikkeling van mensen, teams en organisaties.

Analytisch

Het derde perspectief is een analytische kijk op complexe vraagstukken. Dit is nodig om complexiteit uiteen te rafelen, de dynamiek erachter te begrijpen en om na te gaan hoe die dynamiek aangepakt kan worden. Een goede analyse is meestal de helft van het werk. Door de resultaten van je analyse te delen, ontstaat er een zekere rust en creëer je een gemeenschappelijk begrip en een vertrekpunt om problemen aan te pakken. Het gaat daarbij om harde gegevens en om zachte gebeurtenissen die lastig te duiden zijn. Om tot een volwaardige analyse te kunnen komen, is het noodzakelijk om het klantproces te kennen. En dus om gesprekken te voeren op alle niveaus binnen het bedrijf en met mensen erbuiten, zoals klanten, toeleveranciers, financiers en toezichhouders. Het is daarbij de kunst om jezelf bewust te zijn van je eigen assumpties die tot vertekening kunnen leiden. Een analytische kijk draagt bij aan het kunnen hanteren van ambiguïteit en onzekerheid. Een

zorgvuldige analyse staat aan de basis van het vierde perspectief: een kijk op veranderprocessen.

Bewust veranderen

Een bewuste kijk op veranderprocessen, het vierde perspectief, betekent niet het ongericht mobiliseren van de aspiraties en motivaties van alle mensen in de organisatie. Het gaat om het weloverwogen op gang brengen van een verandering. Bewust veranderen betekent het formuleren van de aanleiding en de ambitie voor de verandering, het inschatten van de aard en impact ervan, het bepalen van de gewenste richting, de meest passende veranderstrategie en de benodigde interventies, en tot slot de keuze voor de mensen die voor deze verandering nodig zijn om er een succes van te maken. Het gaat hier om veranderingsbewustzijn. Veranderingsbewustzijn draagt bij aan sensitiviteit voor wat mensen beweegt en aan betrokkenheid en zelfverzekerdheid van mensen in verandering.

Reflectief

De vijfde invalshoek is een reflectieve kijk op wat er gaande is, en het bepalen van je eigen rol daarin. Het gaat om het nemen van rust en afstand om terug te kijken op je ervaringen en je eigen gedrag. Doordacht reflecteren betekent dat je kijkt naar doorlopende ervaringen en patronen die zich daarin voordoen. Hier past de vraag hoe het komt dat je iedere keer in een situatie verzeild raakt die je niet ligt. Of wat de kracht is in de successen die je hebt geboekt. Het gaat om zelfbewustzijn. Zelfbewustzijn is de kunst om je eigen stemmingen, emoties en energie te begrijpen, om je eigen gedrag en gedrag patronen te herkennen en om oog te hebben voor de effecten van je gedrag op anderen. Een reflectieve kijk gaat over zelfkennis en draagt bij aan zelfvertrouwen en een lerend vermogen.

Leiderschap toetsen

Aan de hand van deze vijf perspectieven is het goed mogelijk om uw eigen leiderschap te toetsen. Met andere woorden: om te bepalen hoe u het doet als leider. Uw antwoorden op de volgende vragen geven uitsluitsel:

- Hoe open staat u voor ontwikkelingen in uw omgeving? Bent u in

gesprek met klanten? Begeeft u zich op onbekende terreinen en be-treedt u nieuwe culturen?

- Hoe verkleint u de afstand tussen uzelf, uw collega's en uw mede-werkers? Wat weet u eigenlijk van hen? Hoe open en toegankelijk bent u en hoeveel tijd ruimt u in voor onverwachte gesprekken? Hoe vaak geeft u positieve feedback aan anderen?
- Hoeveel rust en tijd neemt u om lastige situaties te analyseren? Hoe betreft u andere perspectieven daarin. En hoeveel ongemakkelijke gezichtspunten staat u toe?
- Hoeveel tijd besteedt u aan het zorgvuldig achterhalen en formule-ren waarom een verandering nodig is. Hoeveel tijd neemt u om een visie op de toekomst te formuleren? Hoe maakt u een keuze voor een veranderstrategie en passende interventies? En hoe betreft u anderen in het veranderproces?
- Hoe vaak neemt u de tijd om in rust terug te kijken op uw loop-baan? En op uw successen en uw gedragspatronen. Hoe vaak vraagt u feedback aan anderen om uw functioneren te verbeteren?

1.4 **Leiders en managers**

Heel vaak wordt er een onderscheid gemaakt tussen leiders en managers. Dit onderscheid kan helpen om een beter beeld te krijgen van leiderschap. Maar tegelijkertijd is het een misvatting dat leiders en managers verschillen-de mensen zijn waarbij managers de dingen goed doen en leiders de goede dingen doen. Het gaat niet om verschillende mensen, maar om vier conflic-terende managementprocessen die nauw met elkaar samenhangen. Die vier processen zijn achtereenvolgens interne beheersing, boeken van resultaat, samenbrengen van mensen en verkennen van de buitenwereld.

Interne beheersing is vereist om de bedrijfsvoering op orde te houden en te weten hoe het ervoor staat. Het boeken van resultaten is noodzakelijk om te overleven. Het samenbrengen en stimuleren van mensen is nodig om en-thousiasme te houden. Het verkennen van de buitenwereld is essentieel om een goede marktpositie te behouden en te kunnen vernieuwen.

Management richt zich meer op interne beheersing, het uitzetten van een

vaste koers en het boeken van resultaten. Managers maken en volgen regels. Leiderschap richt zich meer op het verbeelden van een toekomst en het samenbrengen van mensen om vernieuwingen te realiseren. Leiders veranderen regels.

Vaste koers uitzetten of toekomst verbeelden

Managers richten zich vooral op het uitzetten van een vaste route in een voorspelbare omgeving, en op het aansturen van mensen op basis van een zakelijk contract. Structuren en systemen worden ingericht op basis van rationele principes. Samenwerking wordt vormgegeven in zakelijke arrangementen waarbij de investeringen en opbrengsten contractueel worden vastgelegd. Leiders richten zich daarentegen meer op het zoeken naar een richting in een onzekere omgeving en op het motiveren van mensen met een inspirerende visie. Het gaat om het creëren van saamhorigheid en het uitspreken van vertrouwen in de eigen kracht van mensen. Samenwerking krijgt vorm vanuit vitale coalities en door het realiseren van betrokkenheid vanuit een gedeelde toekomstvisie.

Ruimte scheppen of regels volgen

In turbulente en onzekere tijden is er een roep om leiderschap. Juist in turbulente tijden is een heldere missie voor een bedrijf noodzakelijk en is speelruimte nodig om op alle niveaus in te spelen op de omgeving. Een inspirerende missie geeft richting aan gedrag en biedt ruimte om te handelen. De leider formuleert niet alleen een inspirerende visie maar streeft ook naar geloofwaardigheid en vertrouwen. Echte leiders zijn zich bewust van het keurslijf van strakke beleidsregels en bureaucratische structuren. De uitdaging voor hedendaagse leiders is om binnen starre en complexe structuren ruimte te scheppen waarin mensen trots kunnen zijn op het resultaat van hun werk.

Managers laten zich in sterke mate de weg wijzen door hun systemen, programma's en doctrines. Zij weten hoe het ervoor staat. Tegenwoordig worden managers vaak afgeschilderd als belust op controle en beheersing. De manager lijkt de dader. Door hun optreden beknellen ze anderen in hun werk en doden ze creativiteit, zo lijkt de heersende mening. Hun optreden zou dan leiden tot bureaucrativering van het werk en toenemende regeldruk.

Maar in crisissituaties weten ze te versnellen en door te pakken, om daarna weer te vertragen als het gaat om het veranderen van omgangsvormen, werkwijzen en de onderliggende waarden en normen. Ze maken tempo als de dienstverlening onder druk komt en nemen rust om ervan te leren als het juist goed gaat. Het bewust omgaan met tijd als ingrediënt van de veranderaanpak is een succesfactor voor verandering.

1.7 **Vooruitblik**

We weten nu wat leiders tot leiders maakt: leiders nemen initiatief en geven betekenis aan gebeurtenissen. Ze geven richting en ruimte en hebben meer oog voor mogelijkheden dan voor bedreigingen of problemen. Ze weten waar ze voor staan en gaan en kennen zichzelf. Ze zijn een inspiratiebron en een rolmodel voor anderen. Ze betrekken actief andere leden van de organisatie en externe belanghebbenden bij het ontwikkelen van een toekomstvisie. Ze nodigen anderen uit om met een nieuwe visie aan de slag te gaan en te experimenteren met vernieuwing. Ze zijn resultaatgericht en hebben aandacht voor relaties en emoties. Leiders, tot slot, blijven optimistisch, laten voortgang zien en maken successen zichtbaar.

Deze uiteenzetting van wat leiders tot leiders maakt, maakt het mogelijk om te komen tot een actuele definitie van leiderschap. Bij leiderschap gaat het niet om heldendaden of het gedrag van topmanagers. Het gaat ook niet om het formuleren van doelen en het beïnvloeden van anderen om die doelen te verwezenlijken. Bij leiderschap gaat het om het versterken van het vermogen van de gemeenschap om haar eigen toekomst vorm te geven en zelfstandig duurzame veranderingen te realiseren.

Laten we hier iets langer bij stilstaan. ‘Het versterken van het vermogen van de gemeenschap.’ Wat betekent dat? Het betekent dat er al kracht in de gemeenschap aanwezig is. Het is de kunst om die aan te boren. Het betekent ook dat je niet de held speelt, maar je dienstbaar opstelt. Het gaat letterlijk om het weggeven van leiding en om het geven van verantwoordelijkheid aan anderen. Dat is niet vrijblijvend, want als je mensen richting en ruimte geeft, dan mag je ook verwachten dat ze verantwoordelijkheid nemen om tot resultaat te komen en mag je verlangen dat ze daarover verantwoording afleggen.

Dan het woord ‘gemeenschap’. De organisatie wordt gezien als een gemeenschap. In een gemeenschap delen mensen met elkaar wat ze gemeenschappelijk hebben, hun ambities, hun dromen. Ze zetten zich gemeenschappelijk in om vernieuwingen te realiseren. Het vormgeven aan de eigen toekomst behelst dat je als leider op zoek gaat naar wat mensen beweegt en samen zoekt naar nieuwe toekomstmogelijkheden.

In de hiernavolgende acht hoofdstukken krijgt u handvatten aangereikt om per situatie voor uzelf af te wegen wat handig en verstandig is om als leider te acteren. Als besluit van deze inleiding een korte vooruitblik op de acht leiderschapspectieven die in de volgende hoofdstukken naar voren komen.

De resultaatgerichte leider

André de Waal onderzoekt welke rol leiderschap speelt in organisaties die voortdurend excellente prestaties leveren. Dergelijke organisaties scoren hoog op de kwaliteit van producten en hun dienstverlening. En ze scoren hoog op klanttevredenheid, klantloyaliteit en de loyaliteit van medewerkers. Resultaatgerichte leiders in hoog presterende organisaties zijn besluitvaardig, actiegericht, prestatiegericht en zelfverzekerd. En ze zijn gericht op klantrelaties, hebben oog voor voortdurende kwaliteitsverbetering en ze weten anderen te inspireren om samen uitstekende prestaties te behalen.

De ondernemende leider

Wat maakt iemand ondernemend en een leider? Rudy Kor en Britta Gielen laten zien dat je leiders niet alleen in de top van een organisatie aantreft. Leiders vind je overal, want iedereen kan initiatief nemen, betekenisvol zijn en vernieuwing op gang brengen. Bij ondernemende leiders gaat het niet om de leiders in de top of mensen met een formele positie. Het gaat om mensen die hun nek uitsteken en de leiding nemen. En het gaat om mensen die bereid zijn om leiding weg te geven zodat anderen leiderschap kunnen tonen.

De visionaire leider

Hans van der Loo verwoordt hoe iedereen een visionair leider kan zijn of kan worden. Visionaire leiders zijn dromers en doeners die zich niet voor

één gat laten vangen. Ze hebben een eigen visie en een gewaagd doel, maken positieve verbindingen met anderen, ze weten waar ze goed in zijn en ze zijn actief en gedreven. Met hun ambities en door hun enthousiasme genereren ze energie voor verandering en vernieuwing.

De betekenisvolle leider

In organisaties waar eenduidigheid ontbreekt en onzekerheid heerst over de toekomst, neemt het belang toe van betekenisvol leiderschap. Jaap Boonstra besteedt in dit hoofdstuk aandacht aan betekenisvolle leiders en beschrijft hoe deze leiders situaties benoemen en betekenis geven aan specifieke gebeurtenissen. Ze delen interpretaties en nodigen anderen uit om hun visie te delen. Ze vertellen inspirerende verhalen en zijn expliciet in wat ze belangrijk vinden. Hierdoor werken betekenisvolle leiders aan de betekenis van de organisatie in een onzekere omgeving en geven ze richting aan veranderingen.

De tegendraadse leider

Leiderschap is niet zomaar iets moois, goeds en geweldigs. Sterker nog: onze belangstelling voor leiderschap heeft iets engs. Met deze prikkelende observatie opent René ten Bos zijn hoofdstuk. Zijn bijdrage gaat over de tegendraadse leider. Hij maakt onderscheid tussen managers die zaken regelen en leiders die ontregelen omdat ze de normen van een gemeenschap voortdurend doorbreken en nieuwe normen introduceren. Ten Bos staat stil bij de vraag wanneer je regels kunt doorbreken, wat daarvan de waarde is en welke moed daarvoor nodig is. En hij stelt de vraag hoe tegendraads u zelf durft te zijn.

De bestuurlijk leider

Mark van Twist kiest een heel andere invalshoek. Hij beantwoordt de vraag wat bestuurlijk leiderschap inhoudt. Dit type leiderschap draait niet om een prominente rol op de voorgrond en evenmin om het voortouw nemen, daadkracht tonen, knopen doorhakken, in actie komen en ingrijpen. Bestuurlijk leiders kiezen voor een rol achter de schermen. Ze opereren vanaf de zijlijn, en ze begeven zich in uitgebreide netwerken. Ze hebben geen haast en kunnen rustig afwachten. Het gaat bij bestuurlijk leiders in essentie om betrokken bescheidenheid.

De horizontale netwerkleider

Annemieke Roobeek belicht in dit hoofdstuk het belang van netwerken wanneer ze een beeld schetst van leiderschap in een netwerklandschap. In netwerkorganisaties zijn kenniswerkers constant in beweging en actief met meerdere activiteiten en rollen. Horizontale relaties en kennisverbindingen zijn essentieel om innovatief te kunnen werken en kennis optimaal te benutten. Dit landschap stelt andere eisen aan leidinggevend. Horizontale netwerkleiders verrichten meerdere activiteiten en spelen meerdere rollen, waarbij het vitaal houden van netwerkrelaties een van de meest essentiële taken is.

De androgyne leider

Er wordt veel gesproken en geschreven over mannelijk en vrouwelijk leiderschap. Janka Stoker bespreekt hoe de roep om sterke leiders toeneemt, terwijl bekend is dat masculiene leiders meer risico nemen en hun eigen ego voorop stellen. Vrouwelijke leiders zijn beter in staat om relaties te bouwen, mensen te motiveren en risico's te hanteren. Dit roept de vraag op of leiders masculiene en feminiene kwaliteiten kunnen combineren, zowel individueel als in teams. In dit laatste hoofdstuk staat de androgyne leider centraal. U kunt zelf op zoek gaan naar uw mannelijke en vrouwelijke kwaliteiten.

Verder lezen

- Boonstra, J.J. (2017). *Veranderen van maatschappelijke organisaties. Praktische concepten en inspirerende praktijkverhalen*. Amsterdam: Business Contact.
- Boonstra, J.J. (2017). *Verandermanagement in 28 lessen (7e druk)*. Amsterdam: Business Contact.
- Boonstra, J.J. (2011). *Leiders in cultuurverandering. Hoe Nederlandse organisaties hun cultuur veranderen en strategische vernieuwingen realiseren (2e druk)*. Assen: Van Gorcum.
- Boonstra, J.J., Muijen, J.J. van & Tours H. (2011). *Leiderschap in organisaties. Crisis in leiderschap - Op zoek naar nieuwe wegen*. Deventer: Kluwer.
- Daft, R.L. (2011). *The leadership experience*. 5th Ed. Mason, USA: South Western.
- Drucker, P.F. (2004). What makes an effective executive. *Harvard Business Review*, June 2004.

- Goffee, R. & Jones, G. (2005). Managing Authenticity. The paradox of great leadership. *Harvard Business Review*, December 2005.
- Goleman, D. (2004). What makes a leader. *Harvard Business Review*, January 2004.
- Heifetz, R. (2009), Leadership in a (permanent) crisis, *Harvard Business Review*, July-August 2009.
- Mintzberg, H. (2003). The five minds of a manager. *Harvard Business Review*, November 2003.
- Quinn, R.E. (1996). *Deep Change. Discovering the leader within*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Yukl, G. (2009). *Leadership in Organizations*. 7th Ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

Jaap Boonstra is hoogleraar organisatieverandering bij Esade Business School in Barcelona en bij Vienna Business School in Wenen. Hij is als docent verbonden aan de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur. Als zelfstandig adviseur is hij betrokken bij veranderprocessen in maatschappelijke organisaties en bij de vorming van internationale allianties. Jaap is auteur van talloze artikelen en boeken over leiderschap en organisatieverandering. Zijn meest recente boeken zijn *Leiders in cultuurverandering* en *Veranderen van maatschappelijke organisaties*.

René ten Bos is hoogleraar filosofie aan de faculteit der Managementwetenschappen, Radboud Universiteit. Hij is auteur van tal van publicaties waaronder *Water. Een geofilosofische geschiedenis* (genomineerd voor de AKO-Literatuurprijs), *Bureaucratie is een inktvis* (winnaar Socrates Wisselbekerprijs) en *Dwalen in het antropoceen* (genomineerd voor boek van het jaar, NRC). Hij is vanaf april 2017 Denker des Vaderlands. Tevens is hij langjarig columnist van *Het Financieele Dagblad*.

Britta Gielen houdt zich bezig met leiderschap in organisaties. Dit doet zij als adviseur, begeleider, coach en manager. Zij is senior partner bij Twynstra Gudde. In haar werk ondersteunt zij mensen en organisaties vanuit de drijfveer om de menselijkheid in organisaties te vergroten. Zij gelooft in de eigen kracht van mensen, waardoor leiderschap een thema voor iedereen is.

Rudy Kor is Groninger, organisatieadviseur en auteur. Als senior partner is hij werkzaam bij het organisatieadviesbureau Twynstra Gudde. In zijn advieswerk en schrijverij besteedt hij zijn tijd aan vraagstukken rond projectmanagement en organisatieontwerp, met daarbinnen aandacht voor onderwerpen als slim structureren, effectieve resultaatgerichtheid en motiverend leiderschap. Rudy is onder meer (co)auteur van *Meesterlijk organiseren* (met Mathieu Weggeman) en *Werken aan projecten*. Zijn opvatting over management en leiderschap wordt goed verwoord in de titel van één van zijn boeken: *Managen is gewoon doen*.

Hans van der Loo heeft een passie voor het creëren van bezielde en eigenzinnige organisaties waarin mensen tot bloei komen en kunnen excelleren. Hans is co-founder van Betterday en Energyfinder. Daarnaast is hij auteur van bestsellers als *Kus de visie wakker*, *Vaart maken* en *Musk Mania*.

Annemieke J.M. Roobeek is als hoogleraar Strategie en Transformatiemanagement verbonden aan Nyenrode Business Universiteit en zij is CEO-oprichter van MeetingMoreMinds bv. In dat kader ontwikkelt zij eco-systemen en transformeert zij bedrijven naar netwerkende organisaties. Daarnaast is zij commissaris bij diverse (internationale) ondernemingen en lid van adviesraden. Zij is actief in het Groene Brein.

Janka I. Stoker is hoogleraar leiderschap en organisatieverandering en directeur van expertisecenter *In the LEAD* aan de faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen. Zij promoveerde in 1998 aan de Universiteit Twente op een proefschrift over leiderschap en zelfsturende teams. Inmiddels heeft zij vele publicaties op haar naam staan op het gebied van leiderschap, macht, (management)teams en managementontwikkeling.

Mark van Twist is hoogleraar Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Daarnaast is hij decaan en bestuurder van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB), een interuniversitair instituut voor postacademisch onderwijs. Verder is hij lid in buitengewone dienst van het College van de Algemene Rekenkamer in Den Haag. Ook is hij als kerndocent verantwoordelijk voor onderwijs in Strategic Management in the Public Sector aan de Hertie School of Governance in Berlijn.

André de Waal is partner en academisch directeur van het HPO Center, een organisatie die wereldwijd onderzoek doet naar de kenmerken van HPO's en organisaties begeleidt die HPO willen worden. André publiceerde inmiddels 30 boeken en ruim 350 artikelen op de gebieden van hoog presteren, prestatie management en organisatieverbetering. Zijn meest recente boeken zijn *Hoe bouw je een high performance organisatie* en *Hoe bouw je een high performance financiële functie*.

Acht visies op leiderschap

Leiderschap is actueel en alom aanwezig. Leiders nemen initiatief, hebben een visie op de toekomst, geven richting in onzekere situaties en motiveren anderen om mee te doen. Ze creëren netwerken van mensen met verschillende professies om aan vernieuwing te werken. Leiders zijn sensitief en snappen de emoties van mensen om hen heen. Liever veranderen ze regels dan dat ze bestaande regels strikt volgen. Daarmee zijn leiders soms tegendraads en gaan ze tegen de stroom in. Ze inspireren anderen om leider te zijn.

In **Perspectieven op leiderschap** bundelen gerenommeerde auteurs hun krachten en geven een breed perspectief van leiderschap. In acht hoofdstukken geven ze actuele inzichten, praktijkvoorbeelden en concrete suggesties om effectief te zijn als leider in organisaties. U krijgt antwoord op de vele vragen die leven rond leiderschap en u wordt uitgenodigd om uw eigen leiderschapskwaliteiten te verdiepen en versterken.

Perspectieven op leiderschap staat onder redactie van Jaap Boonstra, hoogleraar leiderschap en organisatieverandering bij Esade Business School in Barcelona en Vienna University for Business and Economics in Wenen.

Tegenwoordig kan iedereen een rol als leider nemen

Leiders zijn soms tegendraads en gaan tegen de stroom in

