



ARTIKEL — Gepubliceerd: 16 augustus, 2011 in [Leiderschap](#)

*In turbulente tijden moeten managers durven delegeren. Zo kunnen ze creativiteit en ondernemerschap aanboren. Voorwaarde is dat ze de neiging bedwingen om te focussen op 'control'. Als managers de organisatie ook nog anders inrichten, met veel ontwikkelmogelijkheden, wil de carrière gerichte Generatie Y zich committeren. In deze derde bijdrage wordt 'control vs. commitment' vanuit het leiderschapspectief belicht. Leiders die authentiek zijn en verbindingen leggen, kunnen hun medewerkers committeren. Onze stelling: leiders die vertrouwen kunnen creëren hebben de toekomst.*

## Fietsen en de kunst van het loslaten

*"I want to ride my bicycle, I want to ride my bike. I want to ride it where I like" – Queen*

*We kennen het allemaal; het moment waarop je voor het eerst zelfstandig kan fietsen. Dat eerste ritje zonder hulp van je vader of moeder, zonder zijwieltjes. Dat moment waarop je alleen de wereld in kunt fietsen. Wat het mooie is aan fietsen; je leert het niet in je piereentje. Je bent al gecommitteerd om het te leren maar je hebt hulp nodig van je vader (of moeder). Deze corrigeert je balans totdat hij genoeg vertrouwen heeft dat je dit zelf kunt. Dan wordt je losgelaten. Wat blijkt.....je kunt het! Dat geeft energie en zelfvertrouwen. De trotse ouder die je nakijkt wordt er ook blij van en heeft nog meer vertrouwen in je gekregen.*

## Welke leiderschapsstijl past?

In de 'fietscasus' zien we het natuurlijke proces 'van Commitment via Vertrouwen naar Loslaten'. Zou goed leiderschap dit proces ook in organisaties mogelijk kunnen maken? Welke van de velen leiderschapsstijlen werkt het beste als het om de combinatie loslaten en presteren gaat? De transactionele en authentieke leiderschapsstijl krijgen in de literatuur veel aandacht. Laten we die als uitgangspunt voor onze beschouwing nemen.

*Transactioneel vs Authentiek leiderschap*

Transactionele leiders denken lineair. Het zijn implementatiedenkers. Ze maken een plan en realiseren dat door het aantrekken van de juiste medewerkers en de juiste taaktoedeling. Een transactionele leider besteedt veel tijd aan monitoren en controleren. Het effect hiervan is dat medewerkers zich afhankelijk gaan gedragen. Ze doen precies wat van ze wordt verwacht. Inderdaad: niet meer dan dat. Ze stellen zich reactief op. Dit 'Golem effect' versterkt zichzelf. De transactionele leider wordt ervaren als niet inspirerend, maar dat benoemt hij niet. Hij trekt liever nog meer naar zich toe "om de vaart er in te houden". Medewerkers wachten geduldig af en beperken zich uitsluitend tot het 'doewerk'. Hier is een vicieuze cirkel aan het werk. Ook al waren de medewerkers aanvankelijk geïmmiteerd, van 'loslaten' komt niet veel terecht. Loslaten is een kunst.

*De nieuwe CEO van Philips wil de vaart erin houden. Snelheid is het toverwoord van 2011. Het technologieconcern moet veel sneller kunnen reageren op de voortdurend veranderende vraag. Om die reden wil Van Houten de centrale aansturing gedeeltelijk loslaten. Lokale Philips managers krijgen meer bevoegdheden om zelf te beslissen. (bron: FD 4 juni 2011)*

Authentieke leiders hebben zelfkennis. Ze staan ergens voor en dragen dat als hun visie uit. Zij hechten aan de relatie met hun medewerkers. Plannen ontstaan in dialoog met en tussen de verschillende echelons die hierdoor mede-ownership van het plan verwerven. Dat kweekt commitment en vertrouwen van medewerkers. De authentieke leider laat de medewerkers veranderingen en aanpassingen zelf bedenken. Er is een groot verschil met de transactionele leider. Beiden zeggen hetzelfde, namelijk dat ze medewerkers zelfstandig en ondernemend willen maken. Authentieke leiders doen het ook echt. Hun gedrag is consistent.

*Een consultant weet bij een opdrachtgever een vervolklus te signaleren. De consultant overlegt met zijn teamleider: zal ik zelf de klus oppakken of een collega vragen? De teamleider legt de keus neer bij de consultant. Ze legt uit dat die opdracht niet goed bij haar persoonlijke ontwikkeling past, maar dat ze het wel leuk vindt om de klus zelf binnen te slepen. De teamleider vraagt haar vervolgens om met een voorstel voor de klant te komen en een geschikte collega voor te stellen. Wat is het resultaat van deze aanpak? De teamleider weet heus wel welke adviseurs de klus aankunnen. In plaats er hiervan één aan te wijzen, maakt hij de consultant eigenaar van het voorstel. Het 'loslaten' creëert ruimte voor ontwikkeling van commerciële vaardigheden van de consultant.*

## Commitment: nut en noodzaak van een duidelijke visie

*"The very essence of leadership is that you have to have a vision. You can't blow an uncertain trumpet." – Theodore M. Hesburgh*

Leiders proberen medewerkers op verschillende manieren te motiveren. De transactionele leider leunt op control, de authentieke op commitment. Een belangrijke manier om aan commitment handen en voeten te geven is visievorming. Tegenwoordig manoeuvreren organisaties, ze stellen hun korte termijn doelen frequent bij om hiermee hun lange termijn doel te realiseren. Juist dan helpt het om voor ogen te hebben wat de gedroomde toekomst van de organisatie is. Medewerkers zijn *connected* met die visie als zij [\(a\) mede de ruimte hebben om de visie verder in te vullen vanuit een eigen kijk op de toekomst en \(b\) de visie kunnen matchen met hun eigen ambities](#). Daarom zal een verstandig leider geen kant en klare visie op een presenteerblaadje aanbieden, maar zijn medewerkers meenemen in de creatie ervan. Hij gebruikt zijn positie om de lijnen uit te zetten, maar laat ze inkleuren door de medewerkers. Zo ontstaat een gedeelde visie. Het kenmerk daarvan is dat de opstellers geïmmiteerd zijn.

### **Samen naar een gedeelde visie**

*De directeur van een ingenieursbureau vindt dat zijn organisatie niet klaar is voor de toekomst. Hij besluit de visie en strategie opnieuw onder de loep te nemen. Zijn medewerkers ziet hij als professionals met verstand van hun vak én de markt. In drie 'scenario-planning' sessies identificeren management en medewerkers samen de belangrijke trends en ontwikkelingen in de omgeving. Zij kijken naar de sterkten en zwakten van het bureau en brengen de ambities in kaart. Met deze input construeert het management een nieuwe toekomstvisie. De gesignaleerde trends en ontwikkelingen worden bovendien gebruikt om een aantal toekomstscenario's op te stellen. Bij elk scenario wordt beschreven welke positie de organisatie in wil nemen (gezien de visie en ambities) en hoe hierbij omgegaan wordt met de sterkten en zwakten van het bureau. In een slotsessie met alle medewerkers deelt de directeur de nieuwe visie en scenario's. De geleverde input komt herkenbaar terug. Medewerkers voelen zich mede-eigenaar van het gepresenteerde en adopteren de visie en scenario's.*

## **Vertrouwen ontwikkelen**

*"Trust is the lubrication that makes it possible for organizations to work." – Warren Bennis*

Als leider moet je vertrouwen ontwikkelen in je medewerkers als voorwaarde om los te kunnen laten. Dat geldt ook voor authentieke leiders. Gecommitteerde medewerkers wekken dat vertrouwen (sneller) op bij de leider. Vertrouwen gaat echter verder: het is weten dat je op *elkaar* kunt bouwen om een gemeenschappelijk doel te bereiken. Vertrouwen is wederkerig. Dat zagen we ook al in het voorbeeld van het leren fietsen. Medewerkers moeten de leider ook vertrouwen. Alleen dan mondt vertrouwen uit in de overtuiging 'Yes, we can'. Vertrouwen ontwikkelen (zowel in als bij medewerkers) kunnen leiders heel goed dichtbij het dagelijkse werk doen. Luisteren, empathie tonen en je verdiepen in wat er speelt bij medewerkers dragen daar aan bij. Het opgebouwde vertrouwen daadwerkelijk laten blijken in uitingen en gedrag is echter het meest essentieel. Dan ervaren mensen het vertrouwen pas echt.

*Één van de ['ongeschreven' regels van miljardair-investeerder Warren Buffet](#): "At Berkshire, managers can focus on running their businesses; they are not subjected to meetings at headquarters or financing worries nor Wall Street harassment. They simply get a letter from me every two years ... and call me when they wish."*

Illustratief is ook de [volgende passage uit een interne memo van Warren Buffet aan zijn managers](#). Vrij vertaald: "Tot slot, praat zo weinig of zo veel als je zelf wilt met mij over wat er gebeurt. Ieder van jullie levert uitstekend werk bij het aansturen van je organisatie met je eigen individuele stijl en je hebt mijn hulp daarbij niet nodig. De enige onderwerpen die je met mij dient af te stemmen zijn wijzigingen in pensioenrechten en iedere ongewoon grote kapitaalinvestering of acquisitie."

## **Durven loslaten**

*"Loslaten is niet anderen tegen zichzelf beschermen, het is de ander toestaan de werkelijkheid onder ogen te zien." – Nelson Mandela*

Wanneer er een basis van vertrouwen is, wordt controle veel minder van belang en kun je als leider loslaten. Dat brengt ons bij de volgende gedraging die voor leiders van groot belang is: *verantwoordelijkheden toedelen*. The proof of the pudding is in the eating. Het vertrouwen van medewerkers neemt ook weer toe als de leider durft los te laten. Delegatie is het tastbaar bewijs van vertrouwen. Authentieke leiders hebben hier minder moeite mee: ze laten los door

bewust en zorgvuldig ruimte te geven. Ze stellen doelen die de 'comfortzone' oprekken en tegelijkertijd de medewerker uitdagen. Zo geven ze weer een nieuwe impuls aan het commitment. De crux is durven delegeren gekoppeld aan empathie tonen en goed luisteren. Leiders die niet op deze manier kunnen acteren, verliezen vroeg of laat het vertrouwen van hun medewerkers.

*De nieuwe directeur van een schoonmaakbedrijf merkt dat zijn medewerkers zich nogal afhankelijk van 'de chef' opstellen. Hij gaat de werkvloer op en vraagt hoe medewerkers over hun werk denken. Ook geeft hij zijn ogen de kost. Het valt hem op dat de medewerkers tot in detail geïnstrueerd worden. De medewerkers vinden dat 'kinderachtig' en 'schoolmeesterig'. De directeur besluit hier een eind aan te maken en wil de medewerkers meer eigen verantwoordelijkheden te geven. Zij moeten zelf kunnen beoordelen of de kantoren schoon zijn. In kleinschalige bijeenkomsten deelt de directeur zijn visie. Hij verandert de aansturing radicaal. Medewerkers krijgen de vrijheid om hun eigen aanpak te kiezen, maar van vrijblijvendheid is geen sprake. Iedereen wordt zelf verantwoordelijk voor (1) de kwaliteit van het eigen schoonmaakwerk, (2) voor een positief oordeel van de klant en (3) voor klantloyaliteit! De directeur en chefs spreken medewerkers geregeld aan op deze criteria. Tevens vragen zij wat medewerkers als lastig ervaren in de nieuwe situatie. Deze informatie vormt de input voor intervisiebijeenkomsten, waarin medewerkers elkaar helpen om te gaan met moeilijkheden. De nieuwe aanpak maakt 'loslaten' mogelijk, ofwel hij stimuleert tot ondernemerschap en zelfstandigheid bij medewerkers.*

#### **Case: Buurtzorg Nederland**

*Jos de Blok, directeur Buurtzorg Nederland, vindt dat de thuiszorg beter moet en kan. Hij kiest voor een aanpak waarin zelfsturing en het nemen van eigen verantwoordelijkheid door zorgprofessionals centraal staat. Jos de Blok laat zijn mensen (hoog opgeleide verpleegkundigen) hun vak weer uitoefenen. Hij organiseerde de zorg in teams die verantwoordelijk zijn voor hun processen en resultaten. De teams regelen onder meer de werving van en zorg voor cliënten. Ze maken werkroosters en overleggen met ziekenhuizen en huisartsen. Ook managen zij zelf de balans tussen de groei van het aantal cliënten en het aantal teamleden om de benodigde kwaliteit te leveren. Zelfs conflicten worden binnen de teams opgelost. Jos de Blok laat los door de verantwoordelijkheden in handen van de professionals zelf te leggen. De resultaten liegen er niet om. De omzet is gegroeid van 1 miljoen euro in 1997 naar 40 miljoen in 2009, en de verwachting voor 2010 ligt rond 80 miljoen. De Blok heeft een Gazelle Award voor het snelstgroeiende bedrijf ontvangen.*

Meer over deze case valt te lezen op Managementsite in [Model zelfsturende teams succesvol](#) en [Buurtzorg NL: 'Back to basics'](#).

## **De weg naar loslaten**

In deze bijdrage legden wij het verband tussen commitment – vertrouwen – en loslaten. Loslaten en delegeren; dat is het wenkend perspectief in tijden dat hoogopgeleide professionals nodig zijn om duurzame en effectieve oplossingen voor klanten te realiseren. Maar loslaten vraagt commitment. Het veronderstelt ook vertrouwen tussen leiding en professionals, over en weer. Leiders die zich eenzijdig richten op 'control' gaat het niet lukken. Men schiet te snel en te makkelijk in de controlreflex, juist op de momenten dat het erom spant. Leiders die authentiek zijn en verbindingen leggen lukt het wel. Zij verwerven zelf het vertrouwen van hun mensen én durven te vertrouwen op hun mensen.

Vertrouwen krijgen en opbouwen. Daar gaat het om. Kunt u dat ook? In onze 4<sup>e</sup> en laatste bijdrage zullen wij een korte test plaatsen. Hiermee kunt u reflecteren op uw eigen management.

### 3 Reacties

---

**Harry Lijzenga** — [16 augustus, 2011](#)

---

Wellicht een aanrader om te lezen, n.a.v. dit artikel, is het boek 'over leiderschap' van Ken Blanchard. Met name de wijze waarop je als leider verschillende leiderschap stijlen kunt toepassen, afhankelijk van het ontwikkelingsniveau van de medewerker. Tevens handig bij het opstellen van een missie, visie en normen + waarden binnen een bedrijf cq. organisatieonderdeel.

---

**Sandro da Silva** — [17 augustus, 2011](#)

---

Prachtig!

---

**Ronald van Gigch** — [24 augustus, 2011](#)

---

Dit artikel raakt een achterliggend actueel thema.

Onze wereld maakt een grote verandering door die gepaard gaat met veel onzekerheid.

In dat veranderproces willen veel bedrijven die onzekerheid verminderen door het krijgen van meer grip en controle op de resultaten. Financiële korte termijn targets worden belangrijker, waarbij meer controle wordt toegevoegd en de druk op het realiseren van deze targets wordt opgevoerd.

Het is de moed van de leider / manager die maakt of hij deze druk kan weerstaan.

Heeft hij de moed om de strakke targets los te laten en de teugels van controle te laten vieren. Durft hij het aan om te gaan sturen op zijn visie, die visie zichtbaar te maken en uit te dragen en daarmee zijn medewerkers te bezielen. Geeft hij die medewerkers vervolgens de ruimte en het vertrouwen om op pad te gaan. Geeft hij hun ruimte om te leren, fouten te maken, geeft hij hun ruimte om zich te ontwikkelen.

Dit loslaten, dit bieden van de ruimte, geeft onzekerheid. Onzekerheid of de korte termijntargets in hun vorm worden gerealiseerd. Het is dan allereerst de moed van de leider / manager en het vertrouwen in zichzelf, die maakt dat hij deze onzekerheid durft te dragen. En het is die durf, die weer maakt dat medewerkers bezield raken en zelf ook moed en vertrouwen krijgen, zelf ook durven.

Als de leider / manager deze stap voor zichzelf durft te zetten, wordt de cirkel doorbroken en komt het proces op gang. Het proces van de eigen ontwikkeling, de ontwikkeling van de medewerkers en daarmee de ontwikkeling van de organisatie. En het is deze ontwikkeling, die misschien niet meteen op korte termijn, maar wel op de iets langere termijn die zekerheid gaat geven waar wij allemaal naar op zoek zijn.

Die zekerheid is niet een zekere stabiele wereld, die zekerheid is het weten dat ik en wij als mens, organisatie en samenleving, in staat zijn om alle onzekerheden die in de toekomst op ons af komen, het hoofd te kunnen bieden.

Dat is onze uitdaging!

Wie durft hem aan?

---