



ARTIKEL — Gepubliceerd: 30 augustus, 2011 in [Leiderschap](#)

*In onze vorige bijdragen zijn we ingegaan op de leiderschapsstijl die juist in tijden van crisis nodig is. Vaak ontstaat er een reflex naar strakkere sturing en meer 'control' (een transactionele stijl van leidinggeven) als de organisatie in zwaar weer terecht dreigt te komen. Terwijl aandacht voor commitment en vanuit vertrouwen durven delegeren de organisatie zoveel meer brengt. Met een authentieke leiderschapsstijl worden zelfstandigheid, ondernemerschap en creativiteit bij medewerkers aangeboord. Het is een stijl die uitdagingen en mogelijkheden voor ontwikkeling biedt.*

## Waar staat de leiding?

*The real source of wealth and capital in this new era is not material things ... it is the human mind, the human spirit, the human imagination, and our faith in the future. Steve Forbes*

Hoe leiders (echt) denken over leiderschap heeft veel invloed op hun sturing. Leiders kunnen commitment maken of breken. Ze kunnen vertrouwen creëren, of juist wantrouwen. Ze durven te delegeren, of niet. Elke leider moet in zijn of haar situatie zelf de sleutel naar een betere performance van de organisatie en medewerkers vinden. Dat geldt ook voor u. Hier volgen 5 spanningsvelden waarmee u kunt reflecteren op uw stijl van leiderschap: is die transactioneel of authentiek? U kunt de test ook gebruiken om de leiding van uw organisatie op de 5 spanningsvelden in te schatten. Eerst nog een korte toelichting op de spanningsvelden.

## Toelichting op de spanningsvelden

### 1. **Missie vs. Visie. Wat is het belangrijkste vertrekpunt voor strategie-ontwikkeling?**

Transactionele leiders kiezen voor de missie: de omgeving is belangrijker dan onze visie. Aan de missie ontleen we ons bestaansrecht en daar moeten we doelen van afleiden. Sterke leiders etaleren een visie (hun visie!) en claimen daarvoor een bestaansrecht. Authentieke leiders organiseren een visie-ontwikkelingsproces. Zij geven krachtige input maar het proces leidt tot commitment en het gevoel: Yes we can!

### 2. **Plannen vs. Ontwikkelen. Hoe komt de strategie tot stand?**

Transactionele leiders vinden dat de top prioriteiten moet stellen, danwel dat de top een sluitend strategisch plan moet ontwerpen. De veronderstelling is dat de top is aangewezen om strategische keuzen voor te bereiden en te maken. Authentieke leiders hebben voorkeur voor een strategisch plan dat ontstaat in een ontwikkelingsproces

waarbij ook andere managementniveaus zijn betrokken. Of ze gaan verder en kiezen zelfs voor een collectief proces van ambitie-ontwikkeling.

3. **Structuur vs. Samenwerking. Welk mechanisme wordt gebruikt om mismatches tussen strategie en werkelijkheid op te lossen?**

Transactionele leiders hechten tijdens de implementatie vooral belang aan een glasheldere besluitvorming. De basis daarvoor is de structuur met de toegekende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Dit wordt aangevuld met werkafspraken en procedures. Dat biedt volgens hen de beste garantie voor de kwaliteit van de te nemen initiatieven. De authentieke leider zoekt de kwaliteit van de besluitvorming in de onderlinge interactie. Er wordt grote waarde gehecht aan de dialoog over voortgang en de daarin geconstateerde problemen. Nog beter wordt het als daarbij ook de kwaliteit van de onderlinge interactie aan de orde komt.

4. **Kwantiteiten vs. Kwaliteiten. Waar ligt de sleutel voor succesvolle strategiereparatie?**

Transactionele leiders vinden houvast bij de (tangible) resources bv. voorraadhoogte, cash, aantal medewerkers. Dat is exact te meten en dus bij te sturen. Ook de kwaliteiten (attributen) van de tangible resources laten zich goed inschatten, zoals omloopsnelheid, opleidingsniveau. Authentieke leiders kijken meer naar de kwalitatieve ontwikkeling. Zij kijken naar de intangibles, zoals reputatie, klantgerichtheid, motivatie, of medewerkertevredenheid. Of ze definiëren verbeteringen als capabilities: dingen waar de organisatie goed in moet zijn zoals procesbeheersing, uitstekende service of logistieke optimalisering.

5. **Metten vs. Leren. Hoe komen we het beste verder?**

Transactionele leiders monitoren graag en kiezen daarbij voor een uitgebreide set van harde indicatoren. De tweede stap is dat hieraan targets worden toegekend zodat een verschillenanalyse (budgetdenken) mogelijk wordt als de Plan-Do-Check-Act cyclus wordt toegepast. Authentieke leiders willen dat er maatregelen worden genomen die naar verwachting een verbetering opleveren (hypothese-denken). Metingen worden benut om hypothesen al dan niet te bevestigen. Wanneer dit systematisch wordt toegepast heeft de organisatie een leercyclus.

## Diagnose Leiderschapsstijl

Hoe zie ik de volgende 5 leiderschapsissues?

<i>Missie</i>	<b>Bron van commitment?</b>	<i>Visie</i>	
Omgeving dwingt ons tot een koers	Ons bestaansrecht (op basis van externe en interne analyse) bepaalt de koers	Visie van de leider bepaalt onze koers	Gezamenlijke visie ontwikkeling is de basis voor onze koers
<i>Strategisch plan</i>	<b>Ontstaan van strategische doelen?</b>	<i>Ambitie-ontwikkeling</i>	
De top stelt prioriteiten	Ontwerpproces waarin de strategie door een selecte groep vastgesteld wordt op basis van analyse	Strategie ontwikkelingsproces waarin diverse management niveaus worden betrokken	Collectief proces van ambitie-ontwikkeling

<i>Structuur</i>	<b>Succescondities voor realisatie?</b>		<i>Samenwerking</i>
Afbakening van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden	Procedures en werkafspraken	Dialogo over voortgang en resultaten	De kwaliteit van de onderlinge interactie is onderwerp van gesprek
<i>Kwantiteiten</i>	<b>Wat monitort de leiding?</b>		<i>Kwaliteiten</i>
Tangibles als voorraadhoogte, cash, aantal medewerkers	Attributen; kwaliteiten van resources (bijvoorbeeld omloopsnelheid of opleidingsniveau)	Intangibles als reputatie, klantgerichtheid of medewerker-tevredenheid	Capabilities; zaken waar de organisatie goed in moet zijn (bijvoorbeeld procesbeheersing, logistieke optimalisering)
<i>Meten</i>	<b>Bron van onze kennis?</b>		<i>Leren</i>
Indicatoren	PDCA cyclus; plannen maken, uitvoeren, controleren en vervolgens aanpassen	Hypothesen opstellen en toetsen in de praktijk (trail and error)	Leercyclus; op systematische wijze wordt gezamenlijk geleerd van ervaringen
Score: 1 punt	2 punten	3 punten	4 punten

Voor elke afweging kunt u tussen de 1 en 4 punten scoren. Tot 8 punten bent u een typische controldenker. Boven de 16 punten bent u een typische commitmentdenker. Bij minder dan 13 punten sluit het transactionele denken duidelijk beter bij u aan dan het authentieke. Het zal een hele toer worden om vertrouwen op te bouwen en inspiratie en betrokkenheid te laten opbloeien. Misschien wilt u er niets aan veranderen. Het zij zo. Maar wij hopen dat dit 4e en laatste artikel u aan het denken heeft gezet over '[leiderschap door loslaten](#)'. Wij zijn benieuwd naar uw mening en ervaringen. Wij nodigen u dan ook van harte uit te reageren.

## 2 Reacties

---

Ronald van Gigch — [30 augustus, 2011](#)

---

Steve Jobs treedt af als CEO bij Apple.

Dit was de hot topic in business en tech land van de afgelopen week.

De visionair die terug kwam bij zijn oude (bijna) failliete bedrijf en op basis van een heldere visie de nieuwe koers bepaalde. Een koers die ervoor zorgde dat Apple menig branche heeft getransformeerd (muziek industrie, filmindustrie) en het nieuw tijdperk van de smartphone en de tablet heeft gecreëerd. Een koers die van Apple het meest waardevolle bedrijf in de wereld maakte.

Natuurlijk, in het begin kwam de drive vanuit de persoon Steve Jobs (Visie van leider bepaalt de koers), maar toen de organisatie eenmaal weer op de rit was, werd het visionair denken en sturen verder uitgebreid en werd een breder echelon betrokken.

Steve en Apple zijn voor mij HET voorbeeld van een bedrijf dat stuurt op visie en authentiek leiderschap. Het laat zien dat een bedrijf dat komt vanuit transactioneel leiderschap (Apple voor terugkomst Steve), niet meteen volledig om kan slaan. De visionair leider moet de eerste stappen zetten, het voorbeeld geven, helder zijn in zijn koers en dien overeenkomstige besluiten. Maar als op basis daarvan de beleving en het vertrouwen van de medewerkers groeit, zal visionaire kracht en creativiteit die in een ieder aanwezig is groeien en tot bloei komen. Het bedrijf wordt zijn visie in wezen en zijn.

Voor de transactionele leiders onder ons blijft er dan maar 1 vraag over.

Ook U zal over enkele jaren terugtreden als leidinggevende van uw bedrijf. En als dat moment gekomen is, dan is de vraag aan U.

Hoe wilt u de geschiedenis ingaan?

Als en leider die iets in stand heeft gehouden, maar niet heeft laten bloeien?

Of als een visionair die het bedrijf in zijn wezen heeft laten groeien. Een leider waar biografieën aan worden gewijd, omdat deze leider een boodschap heeft, een boodschap die anderen inspireert.

Ik heb mijn keuze al gemaakt,

U ook!

P.s.

Mocht u nog niet meteen een keuze kunnen of durven maken. Laat u dan inspireren door onderstaande boodschap van Steve:

Jullie tijd is beperkt, dus verspil hem niet door het leven van een ander te leiden. Zorg dat je niet verstrikt raakt in dogma's, want dan leef je naar wat anderen hebben bedacht. Laat je eigen innerlijke stem niet overschreeuwen door de mening van anderen. En heb vooral de moed om je hart en je intuïtie te volgen. Want die weten op de een of andere manier al wat je eigenlijk wilt worden. De rest is van ondergeschikt belang.

---

**Marion Peters** — [1 september, 2011](#)

---

Prachtig afgesloten met een zeer inspirerende boodschap van Steve Jobs!

---