



“Leiderschap is verder kijken dan het succes van morgen”

“Bij het woord leiderschap denk ik aan de leidinggevendenden die indruk op mij hebben gemaakt. De mensen met een rafelrandje, die buiten het systeem - vanuit zichzelf - hun authentieke verhaal hebben gehouden. Ze spraken over waar ze voor stonden in het leven en wat voor hen belangrijk is. Mensen die verder keken dan het succes van morgen een goed gesprek aangingen en bijna vriendschap toonden. Ze gaven een duwtje als het nodig was en een schouderklopje als ik dat verdiende. Ik kon een fout maken en zij hielpen mij ervan te leren. Bovenal namen zij het voor me op. Ik noem dit ‘de menselijke aanpak’. Er is één ding dat ik zeker weet: bij deze mensen heb ik me niet alleen prettiger gevoeld, ze brachten me ook tot grotere prestaties.”

Hoewel er zes welbespraakte HR-professionals aan tafel zitten, wordt het even stil na deze inleiding van rondetafelvoorzitter Auke Klijsma. Over leiderschap wordt veel geschreven, er zijn meer dan genoeg theorieën en iedereen heeft er wel een mening over. Het is bijzonder om te zien dat zo'n persoonlijke kijk op leiderschap de mensen aan tafel even op andere gedachten brengt...

Auke: Waar staan jullie voor als we het over leiderschap hebben?

Job: "Ik sta voor situationeel leiderschap. Op verschillende momenten in je carrière of fases binnen een bedrijf heb je verschillende stijlen van leiderschap nodig. De 7 eigenschappen van effectief leiderschap van Stephen Covey is voor mij daarbij nog altijd een inspiratiebron."

Geert-Jan: "Ik ben van huis uit psycholoog en vooral geïnteresseerd in de vraag waar de behoefte aan leiderschap uit voortkomt. In de discussie over leiderschap en de roep om meer leiderschap vind ik dat met recht nogal wat aandacht wordt besteed aan de psychologische aspecten van leiderschap. En toch mis ik in diezelfde discussies meestal het grote belang van de harde architectuur van de arbeid als verklarende factor voor de roep om meer leiderschap."

Eva: "Leiderschap begint met een grondhouding. Als je die goed kunt vormgeven, ben je in staat om blijvende verandering teweeg te brengen. Die grondhouding is wat mij betreft: nieuwsgierigheid vanuit vertrouwen. Als je dat

hebt, ben je in staat om contact te maken met de mensen om je heen."

Alex: "Leiderschap gaat om mensen en organisaties in hun kracht zetten. Er zijn teveel 'spreadsheet managers', leiders die controle willen houden. Als je dat los laat en zelf het goede voorbeeld geeft, bereik je veel meer. Bij veel managers mis ik duidelijkheid. Een organisatie heeft een missie met mooie plaatjes daarbij, maar de vraag is of iedereen dat snapt. Het is de taak van de manager om duidelijkheid te scheppen. Zonder daarbij door te schieten in regeltjes."

“Ruimte creëren voor specialisten begint bij de manier waarop je de organisatie inricht”

Pauline: "Ik ben zeer gecharmeerd van het gedeeld leiderschap dat Jelle Dijkstra voorstaat. Het zelf vormgeven van je loopbaan is een heel belangrijke drijfveer voor veel mensen. Ik heb het prettigst gewerkt met leiders die helder waren. Hier gaan we met de organisatie naartoe. Dat helpt."

Maarten: Als ik zelf in een leidersrol zit, vind ik het het leukst om mensen te laten bloeien en kansen te bieden. Ik laat ze los, maar blijf wel in de buurt. Het is fenomenaal om te zien wat er dan gebeurt. Maar dat betekent wel dat je zelf bereid moet zijn om in de schaduw te staan."

Auke: "En als we het over HR en leiderschap hebben?"

Maarten: "Ik vind dat HR op dit moment in veel organisaties een grote rem is. Er wordt te veel vastgehouden aan regels en procedures. HR zou veel meer 'gedrag in vrijheid' moeten stimuleren. En daarnaast meer gebruik moeten maken van HR-analytics. Er is zoveel zinnige informatie te halen uit HR-systemen. Dat zou de motor moeten zijn achter de discussie over strategische personeelsplanning."

Alex: "Ik heb het gevoel dat HR te veel over de schutting gooit en te weinig weet wat ze met die systemen kan."

Eva: "Ik denk dat meetbaarheid een valkuil is. Organisaties worden veel te veel benaderd als een gesloten systeem. Er wordt te weinig

Aan tafel

Pauline Roest: Manager HR bij 't Lange Land Ziekenhuis in Zoetermeer

Job Voorhoeve: Partner bij Amrop Executive Search en vice-voorzitter van de NVP

Alex Boerman: Adviseur en mediator op het gebied van HRM, loopbaan- en organisatieverandering

Maarten Teutscher: Interim HR-manager, eigenaar Teutscher Management Support

Eva Helmond: HR-professional, radiomaakster bij WerkenFM, trainingsacteur en dagvoorzitter

Geert-Jan Groothuis: Partner bij Bakkenist, organisatieadviseur en manager



geluisterd naar andere meningen. Generatie Y doet daar niet meer aan mee. Die heeft last van alle regels. Het is belangrijk om de achterliggende reden daarvan te onderzoeken en proberen verbinding te maken.”

Geert-Jan: “Verbinding zou in de architectuur, de inrichting, van de organisatie moeten zitten. Vergelijk het met de landelijke politiek: Nederland is versnipperd en daarom klinkt er een roep om verbindend leiderschap. In het bedrijfsleven geldt iets soortgelijks, daar moeten specialisten worden verbonden met de doelstellingen van de onderneming. Ruimte creëren voor specialisten begint bij de manier waarop je de organisatie inricht. En een leider is daarbij de personificatie van de wil van de organisatie.”

“Leiderschap betekent niet ‘de baas spelen’. Richting geven is het belangrijkste”

Job: “Zowel de maatschappij als de business worden complexer. Het is daardoor steeds belangrijker om internationaal te kunnen denken, de dialoog te zoeken en naar buiten te kijken. Omdat er misbruik wordt gemaakt van het systeem, wordt de regelgeving ook steeds complexer. In die situatie is vooruitkijken moeilijk. Dat moet je kunnen, en durven...”

Auke: “Leidinggevend hebben te maken met veel vraagstukken. Behalve dat het bedrijf het goed moet doen, wordt de wet- en regelgeving steeds complexer. Is er binnen dat krachtenveld nog wel ruimte voor de menselijke maat en voor zingeving?”

Maarten: “Leiderschap betekent niet ‘de baas spelen’. Richting geven is het belangrijkste.”

Geert-Jan: “Als de koers helder is, kun je mensen de ruimte geven om het verder zelf in te vullen.”

Eva: “Ik zie leiderschap als het faciliteren van mensen om de leider in zichzelf te vinden. Als je dat bereikt, wordt de prestatie meer dan de som der delen.”

Job: “Of er ruimte is voor de menselijke maat hangt af van de situatie waarin de organisatie zich bevindt. In een crisis loopt een leider voor de troepen uit. Op andere momenten hoeft dat misschien niet. In mijn ogen doen veel leiders wel te weinig aan hun eigen ontwikkeling. Om authentiek te blijven, moet je daarin blijven investeren.”

Alex: “Dat is inderdaad een belangrijke eigenschap voor een leider: aanvoelen wat er nodig is. Soms moet je er zijn, soms moet je meer op de achtergrond blijven... Aan de andere kant is draagvlak een belangrijke factor. Als je mensen meekrijgt, zijn regels niet meer belangrijk.”

Pauline: “Wat mij betreft is de koers van de organisatie daarbij bepalend. Kijk naar de zorg. Daar krijgt ondernemerschap een steeds



belangrijker rol. Het is boeiend om te zien welke gevolgen dat heeft op de werkvloer. Als leider moet je daarop anticiperen.”

Auke: “Hoe kan HR meer leiderschap naar zich toe trekken? Nu zijn financiën of sales nog vaak de dominante factoren...”

Maarten: “Hierover hoor je inderdaad vaak geklaag. Ik vind dat marketing en HR de kartrekkers zouden moeten zijn. Zij bepalen

“Wil je een andere rol gaan spelen? Laat dan zien wat je meerwaarde is”

de koers van de organisatie!”

Job: “HR is een jong vakgebied. Finance bestaat al minstens twee keer zo lang. HR is inmiddels veel meer dan de salarisadministratie en HR zou daardoor veel meer leiderschap naar zich toe kunnen trekken. Zorg dat het onderwerp bovenaan de agenda staat. Laat zien dat je weet wat de impact van mensen is op de business. En vervolgens is het zaak om af en toe olie in het systeem te gooien...”

Geert-Jan: “Ik denk dat het management behoefte heeft aan een bredere HR-discipline, die ook business georiënteerd is.”

Eva: “We moeten af van het idee dat HR met

iedereen moet kunnen meepraten. Met andere woorden: heb het lef om te zeggen waar je niet goed in bent! Mijn tip: maak verbinding met de buitenwereld. Dan ga je namelijk voelen wat er binnen nodig is en kun je je beleid daarop afstemmen. Je eigen kleur laten zien is de enige manier om leiderschap naar je toe te trekken. En dat betekent dat je af en toe misschien een blinde vlek bij een ander moet benoemen.”

Pauline: “Deze vraag stelt HR zich volgens mij al jaren. Zorg dat je deskundig bent en de buitenwereld kent. En realiseer je dat alles wat je doet, dingen in gang zet. Ook als het niet direct resultaat oplevert. Neem ziekteverzuim. Iedere stap die je daarin zet, helpt om het onderwerp helder te krijgen en zal uiteindelijk resultaat opleveren.”

Alex: “HR wordt in veel organisaties nog als kostenpost gezien. Wil je een andere rol gaan spelen? Laat dan zien wat je meerwaarde is. Als je iets te bieden hebt, kom je vanzelf aan tafel...”

Job: “Ik denk inderdaad dat de harde kant van HR nog te veel op de voorgrond treedt. We moeten laten zien dat we ook goed zijn in het bieden van andere oplossingen en in meedenken. De belangrijke thema's uit ons vak keren ook in deze discussie telkens terug. Volgens mij is de crux dat we daar beter in worden!”

Pauline: “Dit gesprek bevestigt voor mij in ieder geval dat het belangrijk is om hierover in gesprek te blijven. Zo kunnen we elkaar blijven inspireren.” 🔄