



22

Han van der Pool en Willem-Bart Overhand

## Ron Meyer: *Leiderschap als verleiderschap*

Ron Meyer schreef samen met Ronald Meijers (Deloitte) een boek over Leadership Agility. Ter ondersteuning van de theorie, verscheen ook een bijpassende App (Leadership LEAP). In nummer 2016-3 van dit blad bespraken we deze App al. Dit voorjaar spraken we met Ron Meyer om een beter idee te krijgen over het gebruik van het nieuw ontwikkelde leiderschapsmodel.



**Han van der Pool** (han@vanderpool.com) is partner bij van der Pool Consultancy; en **Willem-Bart Overhand** (willem-bart.overhand@aegon.com) Global head Culture, Leadership & Talent van Aegon/ Transamerica. Beiden zijn lid van de redactie.

Ron Meyer (r.meyer@c4sl.eu) is directeur van het Center for Strategy & Leadership en hoogleraar Strategisch Leiderschap aan TIAS Business School. Hij combineert boardroom consulting met interne leiderschapsprogramma's en toegepast management-onderzoek. Daarnaast geeft hij presentaties over onderwerpen als strategie, innovatie, verandermanagement, strategisch denken, leiderschap- en organisatieontwikkeling. Hij is (mede-)auteur van tal van artikelen en boeken, waaronder het internationaal toonaangevende leerboek *Strategy - Process, Content, Context: An International Perspective*. Vorig jaar publiceerde hij met Ronald Meijers (Deloitte) het boek *Leadership Agility: developing your repertoire of leadership styles*.



*Interview*

*Theorieën over effectief leiderschap zijn nog volop in ontwikkeling. Het boek benadrukt het belang van leadership agility. Het woord 'agility' is nogal trending en wordt op vele manieren gebruikt. Van waar deze term?*

Het begint met het feit dat door de technologische en sociale ontwikkelingen op de markt, organisatorische wendbaarheid steeds noodzakelijker wordt om succesvol te blijven. Starre hiërarchische organisatiestructuren raken steeds meer uit de tijd. Daarbij komt dat organisaties intern ook steeds gevarieerder worden en werknemers inmiddels steeds beter opgeleid en geïnformeerd zijn. Carrièrepaden van werknemers worden ook minder voorspelbaar en de carrièreverscheidenheid neemt toe. Mensen willen hun talenten zo goed mogelijk benutten en verwachten dat een bedrijf hen de mogelijkheden biedt om zich verder te ontwikkelen.

Al deze veranderingen zetten organisaties onder druk om meer flexibel te zijn en zich snel aan te passen aan veranderende eisen. Om goed in te spelen op veranderingen, is het van belang om managers te selecteren en te ontwikkelen die echt anderen willen leiden en hierbij flexibel, leergierig en situatiegericht zijn. Organisatorische wendbaarheid vereist meer empowerment, meer ondernemerschap, meer engagement, meer personeelsflexibiliteit en ook meer toegespitst leiderschap. Wij spreken dan van "leadership agility", oftewel wendbaar leiderschap. Let wel, de term "agile" is veel te veel synoniem komen te staan voor een bepaalde operationele methodiek, zoals Lean of Six Sigma. Wij gebruiken de term veel breder, als 'vermogen'.

## Aanpassingsvermogen

Agility/wendbaarheid is het vermogen om je snel en soepel aan te passen aan wat er op je af komt. Het is het tegenovergestelde van star en rigide vastzitten in één manier van doen. Voor ons boek hebben wij uitvoerig gezocht naar een goede definitie van "agility", maar die was lastig te vinden. Lominger, bijvoorbeeld, gebruikt wat ons betreft wel een hele slordige definitie. Hij spreekt van 'learning agility', maar hij bedoelt gewoon 'learning ability', dus leervaardigheid.

Agility is meer dan vaardig zijn. Mensen, organisaties en strategieën zijn pas agile als ze aan drie voorwaarden voldoen:

1. ze moeten flexibel zijn, dat wil zeggen, snel kunnen schakelen tussen verschillende mogelijke gedragingen; daarbij is het vaak handig dat ze meerdere opties in hun repertoire hebben.
2. ze moeten adaptief zijn, dat wil zeggen, nieuwe gedragingen kunnen aanleren; daarbij wordt in feite het repertoire van mogelijke gedragingen verbreed.
3. ze moeten responsief zijn; dat wil zeggen, kunnen reageren op specifieke omstandigheden.

*Er zijn veel verschillende visies op leiderschap. Bijvoorbeeld gebaseerd persoonlijkheidstheorieën of competentiemodellen. Waarop leggen jullie het accent?*

Ons boek is voor mensen die een stapje verder willen dan een simpele twee-bij-twee matrix. Het brengt tien sets van tegenovergestelde leiderschapstijlen in kaart.



| Tien sets leiderschapsstijlen |                 |
|-------------------------------|-----------------|
| Supervisory                   | Facilitative    |
| Demanding                     | Encouraging     |
| Integrative                   | Federative      |
| Autocratic                    | Democratic      |
| Visionary                     | Pragmatic       |
| Executive                     | Entrepreneurial |
| Value-driven                  | Virtue-driven   |
| Sovereign                     | Servant         |
| Reflective                    | Proactive       |
| Consistent                    | Responsive      |

Figuur 1

Het boek is gericht op managers en adviseurs die zich meer willen verdiepen in de complexe wereld waarin ze leiderschap moeten tonen om succesvol te zijn. Het is ook een boek voor trainers en coaches die een stapje dieper willen gaan dan het bepalen welke 'kleur' je bent. The 'goeie ouwe tijd' van deze simpele tools waarmee je kunt scoren zijn voorbij. Ik noem ze ook gekscherend 'tools for fools'. Wanneer je nog helemaal niets weet, is zo'n relatief eenvoudig model misschien wel een goede eerste stap. Voor je het weet, ga je echter geloven dat er maar vier situaties zijn waarin een leider zich kan begeven, of dat er maar zes soorten mensen zijn.

De werkelijkheid is natuurlijk veel complexer, en leiders moeten op die complexiteit kunnen inspelen. Om effectief te zijn moeten zij beschikken over een breed repertoire van potentiële gedragingen en probleemoplossende benaderingen, zodat ze gepast kunnen reageren op verschillende omstandigheden. Het gaat uiteindelijk om de relatie tussen een persoon en de specifieke, steeds verschillende situatie. Een 'one trick pony' met slechts één stijl van leiderschap is dus erg kwetsbaar wanneer de situatie verandert, of als er een diversiteit aan mensen is met ieder hun eigen behoeften. Hoe meer 'agile' een leider is, hoe eenvoudiger deze zich kan aanpassen aan diverse en veranderende omstandigheden in en rond de organisatie. Leiderschap is vakmanschap. Door stretchen en nieuwe stijlen uit te proberen kan men zich verder ontwikkelen. Het gaat om het realiseren van een dynamische 'fit' tussen de complexe situaties en de aangewende leiderschapsstijl.

## Gelaagd mensbeeld

Persoonlijkheidstheorieën van leiderschap zoals MBTI en Management Drives benadrukken slechts een van de elementen die bepalend zijn voor succesvol leiderschapsgedrag. Ook competentie modellen benadrukken slechts een deel van de factoren die leiderschap beïnvloeden.

Wij zien mensen meer holistisch, bestaand uit meerdere lagen. Alle lagen dragen bij aan de identiteit van een individu en aan het vertoonde leiderschapsgedrag, dus is het veel te kort door de bocht om te zeggen dat 'rode mensen anderen zo en zo leiden'.



Figuur 2 – Layered model of the individual

- Crust / Korst – Positie & Rollen
- Mantel / Ombouw – Competenties & Routines
- Buitenste kern – Waarden & Normen
- Binnenste kern – Persoonlijkheid & Lichaamsbouw

**Julie benadrukken het verschil tussen management en leiderschap. In de praktijk lopen deze begrippen toch door elkaar?**

*Doing the right things versus doing things right* vind ik een hele slechte manier om het verschil aan te geven tussen leiderschap en management. Het is veel beter om helder te zijn dat je *benoemd* wordt tot manager, maar als leider geaccepteerd moet worden. Management is een formele positie, terwijl leiderschap een rol is waar je in kunt groeien. Als mensen je volgen, dan ben je een leider. Het populaire *leadership pipeline* model van Ram Charan is dan ook eigenlijk een *management pipeline model*. Het benadrukt de taken en macht van de manager op een bepaalde positie. Het model van Charan be-

## Ron Meyer: Leiderschap als verleiderschap

nadrukt de verandering van verantwoordelijkheden bij een transitie naar een ander hiërarchisch niveau. Iedere transitie is immers gekoppeld aan nieuwe verantwoordelijkheden en de switch naar een andere takenpakket. Zijn model gaat nauwelijks over het vermogen om mensen te engageren en mee te krijgen een bepaalde kant op.

### Verleiderschap

Terwijl dat laatste juist leiderschap is: het beïnvloeden van mensen zodat ze bereid zijn om te volgen. Ik vat het vaak samen als 'leiderschap is verleiderschap'. Dus, mensen dusdanig aanspreken dat ze bereid zijn om mee te bewegen. Veel managers willen graag naar een hogere positie toegroeien, maar willen liever niet hun eigen beïnvloedingsgedrag aanpassen. Je kunt zeggen dat dit een nieuwe kijk geeft op het *Peter Principle*. Er zitten veel managers op hoge posities die eigenlijk geen leider zijn; en ook niet willen zijn. Ze willen de formele macht om te bevelen, maar niet de verantwoordelijkheid *to win hearts and minds*.

### *Het toepassen van situationeel leiderschap blijkt in de praktijk al lastig. Maakt Leadership agility dit niet nog lastiger?*

De werkelijkheid is ook complex. Je hebt te maken met verschillende mensen, met verschillende achtergronden, met verschillende motivaties, onder verschillende omstandigheden. Wij kunnen de praktijk niet simpeler maken dan het is. Als een kok zich bij mij beklagt dat mensen tegenwoordig zo verschillend zijn en nu meer dan vier gerechten op het menu willen hebben; dan vraag ik van welke planeet hij komt. Als vakman wil je toch juist een breed pallet aan mensen kunnen aanspreken?

Dus, als een potentiële leider zich wil beklagen over al die lastige mensen die allemaal iets anders willen, dan vraag ik ook of hij serieus leider wil zijn. Een 'boerenkool-met-worst-lust-iedereen' leider is niet meer van deze tijd. Als je leiderschap serieus neemt, en niet als hobby ziet, zal je echt aan je *menu* moeten werken.

De belangrijkste aandachtspunten bij het onder de knie krijgen van ons leiderschapsmodel zijn:

1. Bewustwording van de eigen dominante leiderschapsstijlen en de mate waarin die effectief zijn bij de mensen die men wil leiden en in de complexe situatie waarin een organisatie(-onderdeel) zich op dat moment bevindt.
2. Het identificeren van enkele zwakke of ontbrekende leiderschaps-

stijlen die het bestaande repertoire goed zouden aanvullen en veel extra impact zouden kunnen hebben.

3. Het oefenen van de vaardigheid om snel en vloeiend te kunnen schakelen tussen de verschillende leiderschapsstijlen in je repertoire.

We hebben de Leadership LEAP app<sup>1</sup> gelanceerd om dit concreter te maken. Er komt binnenkort ook een nieuw 360-feedback variant uit waarop ook anderen kunnen aangeven welke leiderschapsstijlen ze sterk en zwak vinden en waarop de beoordeelde zich zou moeten ontwikkelen. Men kan zelf de mensen selecteren waarvan men feedback zouden willen krijgen.

### *Hoe kunnen we leiders wendbaarder te laten worden? Wat betekent dit voor de rol van MD?*

Een eerste belangrijke rol voor HRD/MD managers, trainers en coaches bij het ontwikkelen van *leadership agility* is het stimuleren van bewustwording. Door bijvoorbeeld een 360-feedback instrument kunnen zij het verschil tussen de huidige stijlen en de gewenste stijlen helpen vast te stellen en belangrijke ontwikkelpunten benoemen. Zij kunnen ook behulpzaam zijn bij het leren van nieuwe stijlen door het faciliteren van persoonlijke coaching en het organiseren van trainingsprogramma's. Voor managers is het belangrijk om niet alles ineens te willen verbeteren, want het leren van een nieuwe stijl is lastig. Het vraagt om bewuste reflectie op het huidige gedrag en oefenen van nieuwe vaardigheden.

### Nieuwe publicaties

In juli komt de Nederlandse vertaling van het boek uit. Hierin gebruiken wij het woord 'wendbaarheid' in plaats van 'agility' als best mogelijke vertaling. Voor de herkenbaarheid, blijven we wèl de titel 'Leadership Agility' gebruiken. In het recent verschenen boek *Strategisch Talent Management in Beweging* heb ik samen met Boudewijn Overduin de eerste twee hoofdstukken geschreven over de relatie tussen strategie(-vorming) en talentmanagement.

En ik ben ik al weer druk met het schrijven van een nieuw boek waarin de cruciale koppeling tussen strategie en leiderschap centraal staat. Dit boek krijgt de titel *Strategic Leadership: reinventing the strategizing process*. Het gaat over het belang van leiderschap voor het creëren van effectieve strategieën en het succesvol mobiliseren van mensen bij de implementatie. | [Md](#)

<sup>1</sup>Appbespreking LEAP in tijdschrift MD Jaargang 24 nr. 3, 2016