



ROUNDTABLE LEIDERSCHAP & HRM 17 JUNI 2019

Op maandag 17 juni vond de Roundtable “Leiderschap & HRM” bij TIAS Utrecht plaats. Na de opening door Charissa Freese, kwamen de sprekers aan het woord. Freek Peters vertelde over de ontwikkelingen van leiderschap over de jaren heen. Daarna vertelden Chantal Grassère over hoe DELA twee keer “Great Place to Work” is geworden. Tenslotte vertelde Henk Kouwenhoven de ontwikkelingen in zijn leiderschapsrol als bestuurder bij Sherpa.

Contextueel leiderschap – Prof. Dr. Freek Peters

Prof. Dr. Freek Peters, hoogleraar bij Tilburg University, beschreef de levensloop van leiderschap over de jaren heen. Vroeger kenden we het transactionele leiderschap, waarin de leider ‘the great man’ was die op autoritaire wijze zijn volgers leidde. Daarna leerden we het transformationele leiderschap kennen, een leiderschapsperspectief dat zich kenmerkte door het inspireren van de volgers op basis van charisma van ‘de visionaire inspirator’. Dit type leiderschap duurt tot op de dag van vandaag, maar wordt steeds vaker vervangen door het contextuele leiderschap, mede doordat het transformationele leiderschap niet langer past bij hedendaagse ontwikkelingen. Het contextuele leiderschap gaat het om ‘effectief bewegen op krachten die sterker zijn dan jijzelf’. Dit type leiderschap vraagt om aandacht voor netwerken, samenwerking en andere kwaliteiten die in het transformationele leiderschap nog niet zo belangrijk waren. Leiderschap vindt plaats binnen een “zwerm”, stelt Freek, dat onderdeel uitmaakt van een groter geheel. Ook de vooruitgang in de technologie heeft leiderschap over de jaren heen veranderd. Onder andere ethiek heeft hierdoor meer aandacht gekregen.



Dr. Freek Peters legt het verschil tussen gecompliceerd en complex uit, aan de hand van de systeemtheorie. Er ontstaat een grotere variëteit en een groter aantal mogelijke responses. Dat maakt het speelveld complexer. Maar ook het speelveld zelf verandert. Veel

zaken hebben invloed op organisaties, waar zij zelf geen invloed op hebben. Dit maakt het speelveld complex. Met andere woorden, een gecompliceerd speelveld is ingewikkeld maar voor de ingewijden nog wel steeds controleerbaar en op een klassieke manier bestuurbaar, een complex speelveld is zo ‘VUCA’ (volatile, uncertain, connected ambigue) dat het niet meer controleerbaar is en om andere –gedeelde- vormen van besturing vraagt.

De klassieke leiderschapskwaliteiten gefocust op richting en sturen worden steeds meer vervangen door andere leiderschapskwaliteiten, passend bij het leiderschap van de toekomst. Hierin zal onder andere gekeken worden naar verschillende routes in plaats van dat er een koers vooraf wordt vastgelegd. Ook zal gedrag steeds minder charismatisch zijn en steeds meer aangepast (moeten) worden aan de situatie, wat in feite betekent dat de nieuwe leider juist *minder* leiderschap moet

tonen. Tenslotte moeten leiders over “vrolijke veerkracht” beschikken; beter presteren als het spannender wordt.

Hoe wordt je 2 keer Great Place to Work – Chantal Grassère & Wouter van Aaken

Als inspirerend voorbeeld voor nieuw leiderschap en wat dat op kan leveren, vertelden Chantal Grassère, HR business partner en Wouter van Aaken, manager business development bij DELA over hoe DELA, een belangrijke klant van TIAS, tot twee keer toe als winnaar van Great Place to Work uitgeroepen werden. Op de Europese lijst Beste werkgevers bereikten ze maar liefst de 2^e plek in hun categorie. Het Great Place to Work is een open onderzoek waarbij deelnemende bedrijven hun beleid openstellen voor beoordeling. Dit beleid wordt bij DELA niet “van boven” bepaald – iedereen is betrokken. De meerjarenvisie komt bijvoorbeeld voort uit verschillende ronde tafel bijeenkomsten met alle medewerkers. Collega’s vertalen dit beleid samen door in team- en individuele doelstellingen en plannen.



DELA's doel voor 2020 is om de meest betrokken coöperatie te zijn die het leven meer betekenis geeft. Het streven naar dit doel wordt gekenmerkt door te focussen op wat DELA uniek maakt – betekenisvol werk bieden. Om te begrijpen hoe hun eigen werk bijdraagt, lopen alle medewerkers die bij DELA in dienst treden (tot ICT medewerkers aan toe) eerst een tijdje mee met uitvaartbegeleiders. Het leiderschap bij DELA kenmerkt zich door luisteren, mogelijkheden creëren, knelpunten oplossen, benaderbaar zijn, koers

doorleven, aandacht hebben, zichtbaar maken wat bloeit, duidelijk zijn en meelopen. Een voorbeeld is dat management teams niet op het hoofdkantoor vergaderen maar juist in één van de regio's zodat er altijd veel contact met collega's in de praktijk is.

De NPS (Net Promoter Score – een management tool die gebruikt wordt om loyaliteit van klantenrelaties te meten) voor bepaalde groepen is ongekend hoog (74 dit jaar). Een uitdaging hierin is wel dat medewerkers vaak een overvloed aan veranderingen ervaren. Door meer tijd te reserveren voor werknemers om bezig te zijn met die veranderingen, krijgt iedereen de kans om de verandering eigen te maken en krijgt DELA tijd om de procedure te perfectioneren en fouten eruit te halen.

Niets is wat het lijkt. Dat maakt leiderschap alleen maar boeiender! – Henk Kouwenhoven

De laatste spreker, Henk Kouwenhoven, nam de zaal mee op een persoonlijke reis, hoe de ontwikkelingen bij Sherpa, een kleine zorginstelling, hem dwongen om zijn eigen leiderschapsstijl als bestuurder aan te passen aan de veranderende omstandigheden. Zijn idee was dat kleinere organisaties makkelijker bewegen. Maar: niets is wat het lijkt.

In deze functie werd hem al snel één probleem duidelijk: de veel te hoge werkdruk in de zorgsector. Zijn eerste reactie hierop was door drastisch het aantal projecten te verminderen van tachtig naar tien en door dialoog verbinding teweeg te brengen in de organisatie door bijvoorbeeld team

managers met elkaar in gesprek te laten brengen in gezamenlijke bijeenkomsten. Dit laatste wordt vier keer per jaar gedaan en heeft een veel sterkere cohesie teweeg gebracht. Na een jaar bleek echter dat deze lichte bijsturing toch echt niet genoeg was en er meer aan de hand was dan op het eerste gezicht leek. Hij kwam erachter dat het roer toch echt om moest: HR moest van een operationele rol naar een strategische rol.



In de zorgsector is een lange termijn koers kiezen en die consequent volgen niet mogelijk. De keuze voor zelforganisatie en het leiderschap bij de medewerkers neer te leggen is een beter alternatief, Al zorgde dat in eerste instantie ervoor dat managers zichzelf als “schipper” zagen en alle kanten op gingen. Een ander nadeel was dat sommige mensen het juist prettig vinden als hen verteld wordt wat ze moeten doen. Wat de boel in de hectiek van de zorgsector overeind houdt is gezamenlijke beeldvorming en betekenisgeving. Dit moet samen gebeuren, er moet een verhaal zijn.

Henk Kouwenhoven is van mening dat een lange termijn strategie vanuit de centrale organisatie bedacht niet werkt. De toekomst is vol complexiteiten. Wat volgens hem wel werkt is kijken, praten, gezamenlijk betekenisgeven en gezamenlijk kleine stappen zetten. Wat helpt daarbij is ook een kijkje in de keuken bij de burens nemen.

Plenaire Discussie

De presentaties van de sprekers brachten een levendige discussie op gang, zeker wat betreft de toekomst van leiderschap. Kunnen we deze voorspellen? Kunnen we weten welke leiderschapskwaliteiten van belang worden in de toekomst?

Vanuit het publiek kwam de vraag of sommige organisaties niet meer verschillende typen leiderschap binnen dezelfde organisatie vereisen. Freek Peters antwoordde hierop dat dit wel voor goede aanpassing aan de omgeving kan zorgen, maar dat het gevaar hiervan is dat de organisatie niet meer als eenheid wordt gezien. Volgens Chantal Grassère is die “kruisbestuiving” wel echt nodig in plaats van sub-organisaties die ieder hun eigen vorm van leiderschap kennen.



Nadat als deze inzichten en ervaringen waren gedeeld, was het tijd om de avond af te sluiten onder het genot van een dinerbuffet waar de deelnemers de mogelijkheid kregen om te netwerken en verder te discussiëren. Het was een geslaagde avond en hopen u (weer) te mogen verwelkomen op onze volgende Roundtable Onboarding op 7 oktober 2019 in Utrecht!