



Pleidooi voor een verandering in leiderschapsstijl

Ik ben een hartstochtelijke fan van het boek Oorlog en Vrede van Leo Tolstoj. De verwickelingen tussen mensen, de psychologische inzichten en de historische beschouwingen maken het tot een topper. Toen ik het boek van Gijs ten Kate zag liggen bij mijn zwager met de naam van Koetoezov op de kaft, wist ik dat ik het moest lezen. Koetoezov is de Russische generaal die het opneemt tegen Napoleon, als deze in 1812 Rusland binnenvalt.

Ten Kate houdt in zijn boek een pleidooi voor een verandering in leiderschapsstijl. Hij plaatst een leider in het spanningsveld tussen korte en lange termijn en tussen het belang van het individu en het collectief. Gericht op de korte termijn wordt een leider een dictator als hij het collectief op het oog heeft en een narcist als hij alleen kijkt naar het individu. Als hij uitgaat van de lange termijn, wordt hij een zwever als hij gericht is op het collectief en een profeet als hij ziet op het individu. In een veranderende omgeving is het de stabiele leider die de organisatie op koers kan houden. Hij is daarbij niet gericht op zijn eigen belang, maar weet dat door het zorgdragen voor het algemeen belang het eigen belang gediend is. Napoleon is dan het prototype van de leider die op eigen belang en glorie uit is, terwijl Koetoezov schoorvoetend de taak op zich neemt om het Russische leger te leiden in een tijd dat stabiel leiderschap noodzakelijk is.

‘Een stabiele leider beweegt mee met de ontwikkelingen, bewaakt de principes, ziet de kansen, inspireert de mensen en vangt als eindverantwoordelijke de klappen op, zonder zelf de successen te claimen.’ (blz. 30)

In zijn boek put Ten Kate uit de complexiteitswetenschap en vergelijkt die met de onvoorspelbaarheid van een oorlog, in dit geval dus Frankrijk (Napoleon) tegen Rusland (Koetoezov). Complexiteit is daarbij niet chaos of vaagheid, maar een aantal principes, zoals de interacties tussen de elementen en het zelforganiserend vermogen van een systeem. Een leider moet accepteren dat hij het allemaal niet kan beheersen, maar dat grilligheid en onvoorspelbaarheid aan de orde van de dag zijn. De omgeving is niet stabiel, daarom is het belangrijk dat de leider dat wel is.

Hier brengt Ten Kate de leiderschapsdriehoek ten tonele. Deze omvat de koppeling van de drie elementen ‘waarom’, ‘wat’ en ‘wie’, waarbij het ‘waarom’ sturend is. Een stabiele leider zoekt de balans in de volgende drie elementen:

- wie - EQ - inlevingsvermogen, persoonlijkheid, stakeholderswaarden;
- wat - IQ - kennis en kunde, aandeelhouderswaarde;
- waarom - SQ - visie en intuïtie, persoonlijke waarden.

De leiderschapsdriehoek is een nuttig instrument om achterliggende motivaties, verstopte talenten en weggedrukte prioriteiten zichtbaar te maken. Het is een ontwikkelingsmodel voor leiderschap.

Het is een nuttig boek, met uitdagende en prikkelende gedachten. Ten Kate doet een goede poging om in de complexe, niet-maakbare wereld van organisaties te zoeken naar praktische handvatten om leiderschap te definiëren en een route aan te geven om het te ontwikkelen. Hij is daar niet helemaal in geslaagd. Het maakt hier en daar een zweverige en romantische indruk. Maar als inspiratiebron naast alle managementboeken is het een hele goede aanvulling.

*Eddy de Pender is coach & mediator en auteur van het boek ‘Help! Het is weer maandag’.
Daarnaast lid van het redactieteam van businessmagazine Imagine.*