

Leiderschap in verandering

Balanceren tussen ruimte en richting

Stefan Smit, Susanne Overbeek, Cornell Vernooij en Wouter ten Have

Dit artikel verkent het spanningsveld dat leidinggevendenden kunnen ervaren tussen het geven van richting en het bieden van ruimte in een organisatieverandering. Sociaalpsychologische inzichten worden benut om onderliggende behoeften van medewerkers in beeld te krijgen en beter te begrijpen op welke wijze leidinggevendenden kunnen voorzien in deze (sociale) behoeften door richting of ruimte te geven. Dit spanningsveld wordt in de context geplaatst van ontwikkelingen die van invloed zijn op de rol en invulling van leiderschap in organisaties, zoals de trend naar meer dienend leiderschap. Het artikel benadrukt dat leidinggevendenden uiteindelijk in staat moeten zijn om een goede balans te vinden tussen het bieden van ruimte en het geven van richting, en dat deze balans afhankelijk is van de specifieke context, de fase van verandering en de behoeften van medewerkers. Uiteindelijk bepaalt dit (mede) het succes van organisatieverandering. Tot slot moedigt dit artikel leidinggevendenden aan om het spanningsveld tussen ruimte en richting te verenigen. Dit door het te accepteren als altijd aanwezige spanning en deze productief te maken in een verandering, in plaats van te denken in termen van 'trade-offs'.

Inleiding

Ruim twintig jaar geleden vroeg een directeur van een groot productiebedrijf ons om mee te denken over de situatie waarin de organisatie zich bevond. Het bedrijf had nog steeds de familie van de oprichter als grootaandeelhouders. De directeur, geen lid van de familie, was in 25 jaar tijd van medewerker opgeklommen tot directeur. Hij was grootgebracht met de stijl van leidinggeven van zijn voorgangers, die als directief en paternalistisch te omschrijven was. Het was geen uitzondering dat medewerkers vroeger thuis bij de directeur werden ontboden, bijvoorbeeld om in de tuin te gaan werken als de vrouw van de oprichter daarom vroeg. Maar als er persoonlijke problemen waren bij medewerkers, dan was de familie zeer genereus in het ondersteunen van deze medewerkers. Het bedrijf functioneerde jarenlang goed. Omzet, winst en aantal medewerkers groeiden gestaag.

Bij zijn aantreden had de directeur een aantal initiatieven ontplooid om de verantwoordelijkheden van de lagen onder hem te vergroten. Dat was niet makkelijk, maar het was hem wel gelukt. In de jaren na zijn aantreden was de concurrentie sterk toegenomen, waarbij andere organisaties sneller innoveerden. Het bedrijf had mede hierdoor te kampen met een aantal financiële tegenvallers. De directeur was ervan overtuigd dat er moest worden 'ingegrepen'. Daarbij had hij één vraag: 'Wat vraagt het van mij, vanuit mijn rol als leider van dit bedrijf, om het tij te keren?'

De opgave was duidelijk groot, maar vooral was het voelbaar dat die opgave ook 'iets' vroeg van hem, als leider van dit bedrijf. Zelf was hij gewend aan leidinggevend die hem strak en directief aanstuurden; de toenmalige directeur bepaalde wie wanneer aan welke taken werkte. En leverde jouw werk te weinig resultaat op, dan kreeg je dat ook onomwonden te horen. 'Natuurlijk past die vorm van leidinggevende niet meer, anno 2000', benadrukte hij. 'En ik heb het ook anders gedaan in de afgelopen jaren. Maar wat dan wel? Als ik mijn medewerkers nu niet duidelijk ga vertellen wat ze moeten doen, raken we ons bestaansrecht misschien wel kwijt. Maar zullen zij dit niet ervaren als terug naar vroeger?'

Dit is een type vraagstuk waarmee wij leidinggevend in de dagelijkse praktijk nog steeds zien worstelen, vooral wanneer een organisatie sterk in ontwikkeling of verandering is: 'Wat vraagt het van mij? Wanneer doe ik het goed?' In dit artikel verkennen we het vaak ervaren spanningsveld tussen het geven van richting versus ruimte. Allereerst gaan we in op wat we kunnen leren van de sociale psychologie en schetsen we een lemniscaat die sociale behoeften verbindt aan het beschreven spanningsveld. Vervolgens schetsen we enkele ontwikkelingen, zowel in de literatuur als in de praktijk, die het vinden van een balans in dit spanningsveld lastig maken. Als gevolg daarvan kan het verder ontwikkelen van een organisatie of laten slagen van een verandering onder druk komen te staan. Tot slot geven we enkele handvatten mee voor leidinggevend om met dit spanningsveld om te kunnen gaan.

Mens als sociaal dier

De mens is een sociaal dier met sociale behoeften waarin het in contact met anderen probeert te voorzien. Wanneer deze behoeften worden vervuld, functioneren mensen (in organisaties) beter. Ons denken en doen wordt dan ook, bewust en onbewust, sterk beïnvloed door deze behoeften en kunnen behulpzaam zijn om gedrag in veranderprocessen (deels) te verklaren. Om het spanningsveld van ruimte versus richting – dat zich vaak voordoet in tijden van organisatieverandering – beter te begrijpen, biedt de sociale psychologie relevante inzichten.

Een behulpzaam overzicht geeft Susan Fiske (2010). Zij onderscheidt vijf sociale kernbehoeften en (deels) onderliggende drijfveren die menselijk gedrag in groepen en organisaties beschrijven. De eerste is 'beloning' ofwel de wens en het gevoel erbij te

horen. Deze drijfveer zorgt ervoor dat je je aanpast aan de groep, omdat je anders niet geaccepteerd zult worden. De tweede is 'understanding' ofwel de behoefte betekenis te geven aan de wereld om je heen. De derde is 'enhancing self' ofwel de behoefte jezelf te blijven verbeteren en hier waardering over te ontvangen. De vierde is 'trusting' ofwel de behoefte om de mensen en wereld om je heen te vertrouwen. De vijfde en laatste is 'controlling' ofwel de behoefte aan maximaal effect door controle te ervaren over de uitkomsten.

Deze kernbehoeften heeft iedereen. De mate waarin een behoefte dominant is, kan echter verschillen tussen personen en groepen. Een beter begrip van deze behoeften helpt gedrag te verklaren, voorwaarden in beeld te krijgen voor het goed functioneren van medewerkers in de organisatiesetting, en zo de invulling van de rol van leidinggevend opnieuw te beschouwen. Om het spanningsveld tussen ruimte en richting beter te begrijpen en aangrijpingspunten te vinden in hoe hiermee om te gaan, geven we een verdieping van twee van deze kernbehoeften: trusting en enhancing self.

Richting geven en trusting

Trusting draait om het ervaren van vertrouwen en veiligheid. Het is de behoefte op anderen te kunnen bouwen en ervan uit te kunnen gaan dat zij het beste met je voor hebben. Het voorzien in deze kernbehoefte kan onder meer door het bieden van 'containment'. Dit begrip gebruikte Bion (1970) oorspronkelijk in de context van psychotherapie, om de relatie tussen therapeut en cliënt te verduidelijken. Met containment wordt de liefdevolle, troostende en geruststellende context bedoeld die een ouder zijn of haar kind kan bieden om angst te verdragen en daarmee ontwikkeling te stimuleren.

Het ontwikkelingspsychologische werk van Ainsworth en collega's (o.a. 1970, 1978) laat onder meer zien dat veilig gehechte baby's onbevreesder en veel meer onderzoekend

onbekende omgevingen verkennen, terwijl niet of veel minder veilig gehechte baby's dan juist bang worden en veel huilen.

Een fysieke manifestatie hiervan is de box. Baby's

die in een box worden gezet, vertonen eerder onderzoekend en speelser gedrag, terwijl baby's die in de open ruimte met hetzelfde speelgoed worden gezet juist vaker verstijven en in paniek raakten.

Het bieden van containment lijkt dus bij te dragen aan een gevoel van veiligheid, het ontwikkelen van vertrouwen. Het vormt daarmee een belangrijke voorwaarde voor leren en ontplooiing. In een veranderende en daarmee meer onzekere organisatie is dit des te belangrijker. Juist een leidinggevende kan deze containment bieden (Burgers & Reidinga, 2020). Maar hoe? Ten Have e.a. (2012) onderscheiden twaalf leiderschapsrollen

Moet ik nu sturing geven of moet ik juist faciliteren en ondersteunen?

bij verandering. Twee ervan zijn gericht op het bieden van kaders en aangrijpingspunten voor wat het bieden van containment vraagt in een veranderproces.

- *Leider als architect*. Deze ontwerpt de ‘box’ en vertaalt beweegreden in een beweegrichting door zorg te dragen voor structuren (zoals rollen, verantwoordelijkheden en mandaten), processen en organisatiewaarden. Deze kaders geven duidelijkheid, ook over omgangsvormen. Aangrijpingspunt voor containment is het ontwerpen en het in stand houden van de box.
- *Leider als framer*. Deze straalt de belangrijke (organisatie)waarden uit, gaat voor in passend gedrag en creëert een proces van waaruit medewerkers ‘veilig’ kunnen bijdragen. Aangrijpingspunt voor containment is het zorgvuldige proces en de (voorbeeld)rol van de leidinggevende.

Deze rollen bieden leidinggevend handvatten voor het voorzien in de behoefte aan trust en veiligheid.

Ruimte geven en enhancing self

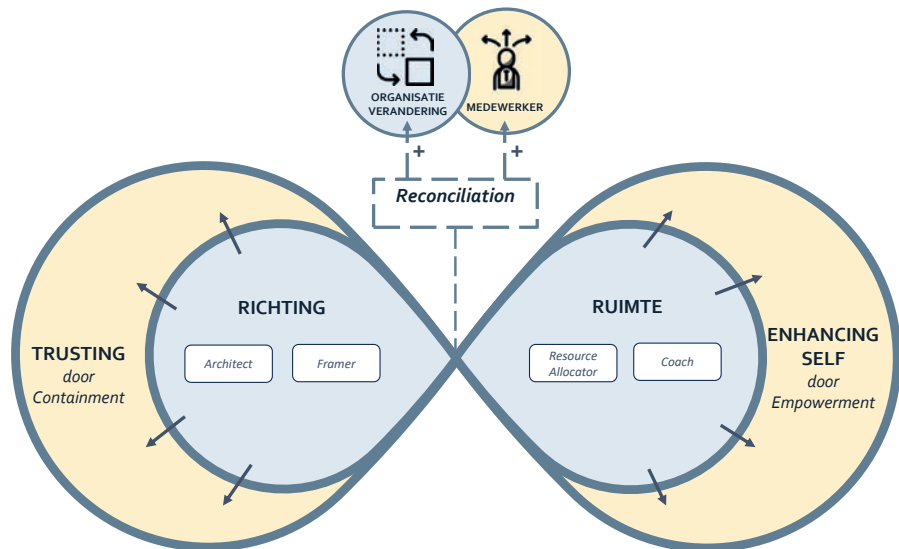
Een andere belangrijke sociale behoefte in het spanningsveld tussen richting en ruimte is enhancing self ofwel de behoefte jezelf te ontplooien en je gekend en gewaardeerd te voelen. Daar hoort een gevoel van vrijheid bij, van ‘growing up’. Om je te ontplooien, is enig risico nemen nodig; je moet verantwoordelijkheid ervaren en gesteund worden. Een veel gebruikte term hiervoor is ‘empowerment’. Dit vraagt van leidinggevend zich dienend en coachend op te stellen en zich te richten op het optimaal ontdekken en benutten van talenten en kwaliteiten van professionals.

Ook hier kunnen twee eerder benoemde leiderschapsrollen bij verandering (Ten Have e.a., 2012) aangrijpingspunten bieden om als leidinggevende medewerkers te stimuleren, motiveren en ondersteunen bij hun ontwikkeling en daarmee bij die van de organisatie.

- *Leider als ‘resource allocator’*. Deze zorgt voor de beschikbaarheid van de juiste ‘resources’ (zoals mensen, middelen, capaciteit en tijd) en daarmee de voorwaarden voor de verandering.
- *Leider als coach*. Deze motiveert en inspireert, draagt zorg voor waardering en stimulering (onder andere bij een tekortschietende ‘self-efficacy’ bij een team), om zo de kennis en vaardigheden van medewerkers te vergroten, waardoor ze hun rol ook kunnen nemen en een bijdrage kunnen leveren.

Deze rollen bieden leidinggevend handvatten voor het voorzien in de behoefte aan enhancing self en empowerment. Het voorzien in sociale behoeften van mensen, en daarmee ook medewerkers in organisaties, vraagt dus in veel gevallen van leidinggevend om zowel te voorzien in richting als in ruimte en het continu vinden van een goede balans daartussen. Dat wordt in figuur 1 schematisch in de vorm van een lemniscaat weergegeven (het begrip ‘reconciliation’ wordt hierna toegelicht).

Figuur 1. Visuele weergave van het spanningsveld tussen ruimte en richting.



Veranderende kijk op leiderschap in organisaties

Het op juiste wijze invulling geven aan de genoemde balans is makkelijker gezegd dan gedaan. Om dit te beter te begrijpen, verkennen we eerst de visie op (goed) leiderschap en hoe deze zich in de loop der jaren heeft ontwikkeld.

Wat is de essentie van leiden?

Het dagelijkse gebruik van het woord 'leider' kent vele toepassingsvormen; van president, directeur tot aanvoerder in een sportteam. Theoretici keken vroeger veel naar wat succesvolle en wereldwijd bekende leiders onderscheidt van 'normale' mensen. Welke karakteristieken hebben bijvoorbeeld Nelson Mandela, Margaret Thatcher en Mahatma Gandhi gemeen? Grote leiders zouden geboren worden met de juiste vaardigheden en competenties die hen in staat stellen mensen te leiden (Carlyle, 1841). Wellicht niet verrassend, maar deze zogeheten 'great man theory' reikte niet verder dan generieke termen als charisma, moed en overtuigingskracht; daarover moest je minimaal beschikken om een goede leider te kunnen zijn. Uit latere studies bleek dat deze uitkomsten onvoldoende onderbouwd waren (o.a. Stoker, 2005).

Stogdill (1974) vatte een halve eeuw terug veel onderzoeken samen over de eigenschappen van effectieve leiders. Deze zouden over het algemeen intelligenter, zelfverzekerder, dominanter, socialer en resultaatgerichter zijn dan hun volgers. Later is daarop

de kritiek gekomen dat deze samenhangen onvoldoende sterk waren (Hogan e.a., 1986; Zaccaro e.a., 1991). Vanaf dan is in onderzoek meer gekeken naar specifieke situaties met bijbehorende eisen waarin leidinggevend opereren. Vanuit dit perspectief zijn leiders dus mensen wier karakteristieken en vaardigheden vooral goed passen bij een specifieke situatie (Hersey e.a., 2001).

Wat is goed of effectief leiderschap in organisaties?

Als we kijken naar de vereisten waaraan een goede leider in de context van een organisatie moet voldoen, zien we dat de vakliteratuur zowel vriend als vijand is. Vriend, omdat er geen gebrek is aan boeken, artikelen en onderzoeken over dit onderwerp (Higgs, 2003). Vijand, omdat – ondanks deze productie en ordening – deskundigen stellen dat we nog altijd (te) weinig weten over bepalende kenmerken van effectief leiderschap (Kets de Vries, 1994; Stoker & Garretsen, 2018).

Waarom het lastig is generieke kenmerken te bepalen van effectief leiderschap, blijkt uit studies over de invloed van organisatiekenmerken en specifieke situaties. Zo geeft Greiner (1998) een overzicht van ontwikkelfasen van een organisatie; verschillende factoren zoals leeftijd, omvang en kenmerken van de sector vragen dan om verschillende leiderschapsstijlen. We zien dit ook terug in de praktijk, waar in iedere organisatie iets anders wordt gevraagd van leidinggevend. Een start-up die doorgroeit naar een scale-up vraagt bijvoorbeeld om richting geven. Een organisatie die moet reorganiseren of gaat fuseren, vraagt juist om het creëren van vertrouwen en een eerlijk proces.

Ook 'volgers' van leiders zijn heel bepalend voor het type te hanteren leiderschapsstijl en de effectiviteit ervan (Kellerman, 2007). Kellerman benadrukt dat inzicht hebben in de behoeften

Leidinggevend dienen een goede balans te vinden tussen het bieden van ruimte en het geven van richting

en verwachtingen van medewerkers bepalend is voor de invulling van de rol en stijl van leidinggevend. Dit zien we tevens terug in de praktijk; een team monteurs vraagt bijvoorbeeld om een andere en meer taakgerichte vorm van aansturing dan hoogopgeleide en zelfstandig opererende professionals die vaak meer autonomie behoeven.

De aanname in de literatuur is in ieder geval dat (de invulling en manifestatie van) leiderschap niet kan worden begrepen los van het sociale systeem, de organisatie en de voorliggende opgave. Dit geldt ook voor de wijze waarop leidinggevend invulling geven aan het spanningsveld tussen het geven van richting versus ruimte; de context en (verander)opgave is altijd van invloed op hetgeen van een leidinggevende gevraagd wordt.

Als we één conclusie kunnen trekken uit verschillende onderzoeken over leidinggeven in organisaties, dan is het dat effectieve leiders meerdere stijlen moeten kunnen hanteren, afhankelijk van het sociale systeem en de specifieke situatie waarmee zij te

maken hebben. Doorgaans werken wij als adviseurs met het leidinggevend kader van organisaties actief aan het (in groepsverband) verdiepen van welke rollen nodig zijn in de specifieke situatie, verandering of context. Dit schept een gezamenlijke bewustwording van het soort leiderschap dat (meer) nodig is en waaraan gewerkt kan worden. Als dat vervolgens gericht gebeurt, zien we dilemma's wanneer gevarieerde rollen worden gevraagd van leidinggevendenden die ook op gespannen voet kunnen staan met elkaar. Bijvoorbeeld als zowel van de leidinggevende gevraagd wordt om de professionals verantwoordelijkheid te geven, als ook te sturen op resultaat. Het zijn geen 'trade-offs', maar ze vragen enerzijds vertrouwen geven en anderzijds het gesprek kunnen voeren over de geleverde prestatie.

Welke ontwikkelingen hebben invloed op de rol van leiderschap in organisaties?

Dat flexibel kunnen switchen tussen meerdere stijlen van leidinggeven en het vinden van een juiste balans in het spanningsveld tussen ruimte geven en richting bieden uitdagend kan zijn, is mogelijkwijs te verklaren door een aantal ontwikkelingen. 'Stevige' professionals met de juiste kennis en expertise zijn van steeds meer waarde binnen organisaties. Het aantrekken van medewerkers met de juiste deskundigheid was altijd al belangrijk; goede medewerkers zijn nu eenmaal schaarser dan kapitaal (Derksen & De Vries, 2014). In de afgelopen twintig jaar zijn organisaties evenwel steeds afhankelijker geworden van menselijke kennis en kunde. Het binden van professionals aan organisaties wordt daardoor belangrijker (Sinteur, 2018). Professionals lijken steeds meer behoefte te hebben aan ruimte en vrijheid om verantwoordelijkheid te (kunnen en mogen) nemen. Maar voor leidinggevendenden roept dit ook vragen op. Hebben deze professionals wel behoefte aan een leidinggevende? En wat moet hij of zij dan voor het team betekenen? Leidinggevendenden lijken zich hierop veelal aan te passen door de gevraagde ruimte en autonomie ook te bieden, zeker in omgevingen waar stevige professionals aan zet zijn.

Een andere ontwikkeling van invloed op de wijze van leidinggeven is de steeds platter wordende organisatie. Vaak wordt gewerkt in zelfsturende teams of vergelijkbare vormen, waarbij medewerkers zelf kaders en doelen bepalen. In de literatuur komt sterk naar voren dat zelfsturende teams in een passende context een positieve impact hebben op werknemers. Zo leiden zulke teams tot een toename in kwaliteit van het werkende leven, minder ziekteverzuim en meer betrokkenheid van professionals bij organisaties (Sinteur, 2018; Renkema e.a., 2018).

Ook deze ontwikkeling lijkt invloed te hebben op de rol die leidinggevendenden aannemen, namelijk een die steeds meer vrijheid en verantwoordelijkheid geeft aan professionals. Logischerwijs volgt dan de vraag: hoe geef je leiding in zulke omgevingen? Want als verantwoordelijkheden steeds meer bij het team komen te liggen, wat is dan iemands rol als leidinggevende nog? Een populair antwoord, in ieder geval in de westerse wereld, lijkt tegenwoordig dat van 'dienend leiderschap' te zijn.

Deze vorm van leiderschap is sterk gericht op het creëren van ‘empowerment’ en het ontdekken en benutten van talenten en kwaliteiten van professionals. Dienend leiderschap manifesteert zich als een eigentijdse benadering. Dienend leiderschap biedt bewust ruimte aan professionals; een aspect dat aantoonbaar positieve effecten heeft op de tevredenheid en prestaties van medewerkers (Sinteur, 2018; Renkema e.a., 2018). Ook lijkt dienend leiderschap het stigma rondom leiders in de ‘ivoren toren’ te ontcrachten. Door een faciliterende rol in te nemen om behoeften van medewerkers te vervullen, staan leiders daarbij veel meer naast medewerkers.

Leiderschap in organisaties heeft zich in de loop der jaren ontwikkeld van de ‘leider als held’ naar meer dienende en faciliterende vormen van leiderschap. Van een stijl meer gericht op het geven van richting (het bieden van kaders en daarop sturen), naar een stijl gericht op het geven van ruimte (bieden van vrijheid en medewerkers helpen ontplooiën). In de praktijk zien we dat deze onduidelijkheid bij leidinggevendenden over hun meerwaarde niet zelden leidt tot krampachtig handelen en doorschieten naar een te controlerende stijl of juist tot het geven van (te) veel vrijheid – met een gebrek aan richting en duidelijke kaders tot gevolg. Of een leidinggevende pakt in sommige gevallen geforceerd een rol op als ‘meewerkend voorman’. Dit met alle consequenties van dien, van ervaren ‘micromanagement’ bij te controlerende vormen van leiderschap tot een ‘werken als een kip zonder kop’-gevoel in teams, als visie en heldere keuzes ontbreken.

Vooraf in complexe en onzekere situaties, zoals het doorvoeren van impactvolle veranderingen, is duidelijkheid over de rol en meerwaarde van leidinggevendenden en het vinden van een goede balans tussen het geven van richting en het bieden van ruimte essentieel. De passende invulling van leiderschap in een veranderproces is namelijk een belangrijke succesfactor, maar kan door de genoemde ontwikkelingen onder druk komen te staan.

Leiderschap in organisatieverandering

Wat wordt van leidinggevendenden gevraagd bij een verandering?

Een organisatieverandering gaat in essentie om het realiseren van een beweging van het huidige en bekende naar een ‘verbeterde’ nieuwe en onbekende situatie. Leiderschap is cruciaal in een veranderproces. Over de rol en invulling hiervan is veel geschreven. Veranderen stelt andere eisen aan leidinggevendenden dan het dagelijks aansturen van een organisatie (Kotter, 1990; Kets de Vries, 2001). Volgens onderzoek van Ten Have e.a. (2018) is voor het succes van een verandering van groot belang dat leidinggevendenden:

- steun geven aan medewerkers;
- zorgdragen voor een heldere visie;
- een rechtvaardig veranderproces vormgeven;
- zorgen dat ze te vertrouwen zijn;
- doelen stellen, gecombineerd met het geven van (tussentijdse) feedback daarop.

Let wel: elke verandering is anders. Ook binnen een verandering worden wat betreft fase, team, enzovoort verschillende eisen gesteld aan leiderschap. Zoals gezegd, worden er verschillende ‘rollen’ van leidinggevend gevraagd gedurende een organisatieverandering. Tegelijkertijd is er de genoemde trend naar meer ruimte gevende, faciliterende stijlen. Dit brengt ons terug bij het spanningsveld ‘richting’ versus ‘ruimte’. Hoe werkt de balans hiertussen bij een verandering? We geven hiertoe een ander voorbeeld uit onze praktijk. Het betreft een hogeschool waar een nieuwe besturingsfilosofie werd geïntroduceerd.

Verantwoordelijkheden moesten zoveel mogelijk in teams en bij medewerkers worden belegd, in plaats van bij het management. Leidinggevend gaven hier invulling aan door verantwoordelijkheid voor deze verandering bij de teams te leggen en minder concrete opdrachten te geven. Zo moesten medewerkers voldoende ruimte krijgen om hier vanuit de eigen professionaliteit invulling aan te geven. Veel leidinggevend kregen echter de feedback dat opdrachten onduidelijk waren en heldere kaders ontbraken. Leidinggevend die hieraan gehoor gaven, kregen op hun beurt weer tegendruk dat deze aanpak te ‘top-down’ aanvoelde. Zoals een van de leidinggevend aangaf: ‘Ik doe het nooit goed en ondertussen neemt niemand verantwoordelijkheid.’

Wat is nodig om dit spanningsveld als leidinggevende goed te hanteren? Wat maakt dat in het geven van meer ruimte en van meer verantwoordelijkheid lager in de organisatie, ook bij een verandering, tegenstrijdige effecten ontstaan, zoals een roep om kaders en richting? De literatuur laat zien dat, afhankelijk van de soort en fase van een verandering, meerdere rollen en stijlen nodig zijn – dus ook ‘harde’ en meer richtinggevende vormen van leiderschap, bij uitstek in verandering. Dit vraagt van leidinggevend het vinden van een goede balans – die oneindig in beweging is, afhankelijk van een specifieke context, type en fase van verandering – tussen het geven van richting en ruimte. En dat is precies wat de lemniscaat ook uitbeeldt (zie figuur 1). De liggende acht (de lemniscaat) kan gezien worden als het (wiskundige) oneindigheidsteken. Zonder begin en eind vloeit het geven van richting over in ruimte (en andersom).

Laten ‘werken’ van het spanningsveld tussen ruimte en richting

Met dit artikel willen we verkennen hoe leidinggevend kunnen omgaan met het dilemma van ruimte bieden versus richting geven bij organisatieverandering: ‘Moet ik nu sturing geven of moet ik juist faciliteren en ondersteunen?’ Sociaalpsychologische inzichten verklaren onderliggende behoeften die dat spanningsveld deels vormen en versterken door de genoemde ontwikkelingen in organisaties (Fiske, 2010; Ten Have e.a., 2013). Leidinggevend zullen dus zowel in de behoefte aan trusting en enhancing self in ruimte als aan richting moeten voorzien. Deze twee elementen staan niet tegenover elkaar en moeten evenmin in een bepaalde volgorde behandeld worden. Ze moeten vooral in balans zijn, en gelijktijdig en gelijkwaardig aan bod komen. Leidinggevend

moeten dus enerzijds invulling geven aan sturende vormen van leiderschap en anderzijds aan faciliterende en dienende vormen. Gezien vanuit de sociale behoeften en wat een organisatieverandering vraagt van leiderschap, zijn beide nodig. Leidinggevendenvullen daarmee een belangrijke functie in het sociale speelveld van teams.

In het uitoefenen van deze verschillende vormen van leiderschap kunnen sociale behoeften met elkaar op gespannen voet komen te staan. Als leidinggevend te veel kaders en richting geven, kan dat voor medewerkers voelen als verstikkend, en leiden tot afhankelijkheid – terwijl voor zelfontplooiing juist enige onzekerheid en risico nodig zijn. Dit kunnen leidinggevendendoen door ruimte te bieden. Maar bij te veel ruimte kan dit leiden tot zeer autonoom werken vanuit eigen doelen. Of de medewerkers ervaren onveiligheid en onzekerheid, door een gemis aan helderheid en een duidelijke koers.

Wie de spanning tussen ruimte en richting ervaart, komt vanzelf uit bij de vraag hoe deze zijn te verenigen, in plaats van in termen van trade-off's te denken. Daarin kunnen we leren van het dilemmadenken (Schraa-Lu & Trompenaars, 2021). Fons Trompenaars introduceerde de term 'reconciliation' ofwel verzoening. Hij stelt bij dilemma's de vraag: 'Wat kun je met

waarde X doen om meer van waarde Y te krijgen?' Toegespitst op ons onderwerp: 'Hoe is door leidinggevendend meer ruimte te creëren door meer richting te geven (en andersom)?' In essentie bewegen leidinggevendend continu tussen deze rollen en sociale behoeften, zoals vormgegeven in de lemniscaat: je geeft zowel richting als ruimte, waardoor dat elkaar steeds weer als in een oneindig proces versterkt. Leidinggevendend zijn duidelijk over kaders en richting en begrenzen daarmee dus ook. Binnen deze ruimte stimuleren leidinggevendend de zelfstandigheid en ontwikkeling van medewerkers. Zo ontwikkelen ze de verandercapaciteit van hun teams en afdelingen.

Voorwaarde voor het goed hanteren van deze balans is zelfbewustzijn bij leidinggevendend wat betreft de eigen sociale behoeften. Deze kunnen ook tot (interne) spanning leiden. De eigen behoefte aan 'controlling' kan bijvoorbeeld onder druk komen te staan bij het geven van ruimte. Dit kan leiden tot inconsistenties in het eigen handelen, zoals meer verantwoordelijkheid geven, maar daarbij vragen om (te) gedetailleerde voortgangsrapportages, waaruit een gebrek aan vertrouwen kan blijken. Vanuit dit bewustzijn kunnen leidinggevendend ook zoeken naar alternatieven om in eigen sociale behoeften te voorzien. Ook kan het in gesprekken met medewerkers behulpzaam zijn onderliggende behoeften onderwerp van gesprek te maken, om zo tot wederzijds begrip te komen en het onderlinge vertrouwen te stimuleren.

Om het spanningsveld van ruimte versus richting beter te begrijpen, biedt de sociale psychologie relevante inzichten

Tot besluit

Doel van dit artikel is meer bewustzijn te creëren over de 'functie' of meerwaarde van leiderschap bij verandering, in de context van verschillende trends en ontwikkelingen ten aanzien van leiderschap. Specifiek zijn we dieper ingegaan op het spanningsveld tussen zowel het bieden van ruimte als het geven van richting.

Met deze verdieping zijn vanzelfsprekend niet alle spanningsvelden en bijbehorende dilemma's bij organisatieverandering besproken. Wij zien het als waardevol om ook andere perspectieven te beschouwen, binnen en buiten de sociale psychologie. Dit kan helpen om beter te begrijpen in welke behoeften leidinggevenden dienen te voorzien en welke handvatten ze kunnen bieden om met spanningsvelden om te gaan. Vanuit dit bewustzijn hopen we in elk geval wel het nadenken over en vertrouwen in het eigen 'juiste' handelen als leidinggevende te hebben vergroot. ■

Literatuur

- Ainsworth, M.D.S. & Bell, S.M. (1970). Attachment, exploration, and separation: illustrated by the behavior of one-year-olds in a strange situation. *Child Development*, 41, 49-67.
- Ainsworth, M.D.S., Blehar, M., Waters, E. & Wall, S. (1978). *Patterns of attachment: a psychological study of the strange situation*. Erlbaum.
- Carlyle, T. (1841). *On heroes, hero-worship, and the heroic in history*. Fraser.
- Derksen, K. & Vries, A.D. (2014). Leidinggeven is werken met wat zich aandient. *Opleiding en Ontwikkeling*, (3), 8-13.
- Greiner, L.E. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 76 (3), 55-68.
- Have, S. ten, Have, W.D. ten & Janssen, B. (2009). *Het veranderboek: 70 vragen van managers over organisatieverandering* (p. 198-296). Mediawerf.
- Have, S. ten, Have, W.D. ten & Eng, N. van der (2012). *Leiderschap op spanning: spanning in en rond organisaties* (p. 212-215). Ten Have.
- Have, S. ten, Have, W.D. ten, Huijsmans, A. & Eng, N. van der (2013). *Veranderkracht: succesvol doelen realiseren* (p. 85-102). Mediawerf.
- Have, W.D. ten, Huijsmans, A., Otto, M. & Have, S. ten (2018). *Verandermanagement veranderd: 18 populaire veranderideeën getoetst*. Boom.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. & Johnson, D. (2001). *Management of organizational behaviour: leading human resources*. Prentice Hall.
- Higgs, M. (2003). How can we make sense of leadership in the 21st century? *Leadership and Organization Development Journal*, 24 (5), 273-284.
- Hogan, B., Costantini, F. & Lacy, E. (1986). *Manipulating the mouse embryo: a laboratory manual*. Cold Spring Harbor Laboratory Press.
- Kaplan, R.E. & Kaiser, R.B. (2003). Developing versatile leadership. *MIT Sloan Management Review*, 44 (4).
- Kellerman, B. (2007). What every leader needs to know about followers. *Harvard Business Review*, 85, 84-91.
- Kets de Vries, M.F. (1994). The leadership mystique. *Academy of Management Perspectives*, 8 (3), 73-89.
- Kets de Vries, M.F. (2001). *Leiderschap ontraadseld*. Nieuwezijds.
- Kotter, J.P. (1977). Power, dependence, and effective management. *Harvard Business Review*, 55 (4), 125-136.

- Kotter, J.P. (1990). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 68 (3), 103-111.
- Renkema, M., Bondarouk, T. & Bos-Nehles, A. (2018). Transformation to self-managing teams: lessons learned. *Strategic HR Review*, 17 (2), 81-84.
- Schraa-Lu, T. & Trompenaars, F. (2021). *Responsible leadership* (pp. 138-154). Routledge.
- Sinteur, I. (2018). *Autonomous groups between power and empowerment* (dissertatie). Vrije Universiteit Amsterdam.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership: a survey of the literature*. Free Press.
- Stoker, J. (2005). *Leiderschap verandert*. Van Gorcum.
- Stoker, J. & Garretsen, H. (2018). *Goede leiders zweven niet*. Business Contact.
- Zaccaro, S. J., Gilbert, J. A., Thor, K.K. & Mumford, M.D. (1991). Leadership and social intelligence: linking social perspectiveness and behavioral flexibility to leader effectiveness. *Leadership Quarterly*, 2 (4), 317-342.

Ir. S.J. Smit is organisatieadviseur en partner bij TEN HAVE Change Management te Utrecht.



Auteurs

S.H.W. Overbeek Msc is organisatieadviseur bij TEN HAVE Change Management te Utrecht. E-mail: s.overbeek@tenhavecm.com.



C.M. Vernooij Msc is organisatieadviseur bij TEN HAVE Change Management te Utrecht.



Prof. dr. W.D. ten Have is organisatieadviseur bij en (mede)-oprichter van TEN HAVE Change Management te Utrecht en hoogleraar organisatieverandering aan de Vrije Universiteit Amsterdam.

