



Een zakboekje om medewerkers te sturen en niet te controleren



WETENSCHAPPELIJK
BEWEZEN MODELLEN &
PRAKTISCHE TIPS

LUC ARDIES

HET
ABC
VAN HET
NIEUWE
WERKEN

WAAROM



**NIEUWE
LEIDERS**

GEEN BAAS SPELEN

Lannoo
Campus

D/2021/45/369 – ISBN 978 94 014 7962 2 – NUR 800

Vormgeving omslag en binnenwerk: Gert Degrande | De Witlofcompagnie

© Luc Ardies & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2021.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,
de boeken- en multimediativisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag veeleenvoudigd worden en/of openbaar gemaakt,
door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook,
zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus
Vaartkom 41 bus 01.02
3000 Leuven
België
www.lannoocampus.be

Postbus 23202
1100 DS Amsterdam
Nederland
www.lannoocampus.nl



Inhoud

- 9 Wat gebeurt er als je er niet bent?
- 11 Loslaten, om de belangrijkste zaken goed vast te pakken
- 13 Nieuwe tijden breken oude wetten: de vijf eigenschappen van de nieuwe leider
- 20 **1STE EIGENSCHAP** de rechtvaardige leider creëert structuur en veiligheid
- 26 **2DE EIGENSCHAP** de inspirerende leider laat medewerkers zichzelf kwalitatieve doelstellingen opleggen
- 33 **3DE EIGENSCHAP** de dienende leider spreekt medewerkers aan op hun unieke talenten
- 41 **4DE EIGENSCHAP** de coachende leider stimuleert medewerkers tot co-leiderschap
- 48 **5DE EIGENSCHAP** de authentieke leider maakt medewerkers bewust van de hogere zingeving
- 55 **KORT SAMENGEVAT**
- 59 Nawoord
- 62 Over de auteur

Voor
leidinggeevenden
die beseffen
dat de tijd
van onfeilbare
CEO's voorbij is

**HET BELANGRIJKSTE VOOR EEN
LEIDINGGEVENDE IS NIET
WAT ER GEBEURT ALS JE ER BENT,
MAAR WAT ER GEBEURT ALS
JE ER NIET BENT.**

KENNETH BLANCHARD

WAT GEBEURT ER ALS JE ER NIET BENT?

Wanneer ik ondernemers bezoek, valt het me vaak op hoe medewerkers om de haverklap het kantoor binnenlopen, met vragen over banaliteiten waarvan ik me dan afvraag of ze de oplossing niet zelf kunnen bedenken. Waar ligt dan het probleem? Waarom kloppen ze er dan toch mee bij de leidinggevende aan? Vinden medewerkers het gemakkelijker om bij elk voorval meteen de baas aan te spreken? Of krijgen ze te weinig bevoegdheid?

De ideeën over leiderschap evolueren in de loop der tijden. Begin 20ste eeuw stelde Frederick Taylor een wetenschappelijk managementmodel met harde doelen voorop, terwijl socioloog Max Weber de bureaucratie invoerde. Halfweg diezelfde 20ste eeuw schonk Elton Mayo voor het eerst aandacht aan de menselijke behoeften van werknemers. Eind vorige eeuw trokken dan weer inspirerende leiders zoals Steve Jobs hun medewerkers mee in hun

ondernemersverhaal. In al die managementmodellen is de benadering eerder 'top-down': vooral de leidinggevenden doen het denkwerk, de medewerkers volgen.

Die klassieke modellen bieden nog altijd een stevige houvast, maar door onze snel veranderende en complexe samenleving moeten we dringend afstappen van de alleswetende en alles kunnende CEO. Gedeeld leiderschap is de toekomst: iedereen wordt een beetje leider! Mag de nieuwe leider dan rustig achteroverleunen? Jammer, maar helaas ... Precies omwille van deze revolutie wordt hun rol alsmear belangrijker. Maar wat houdt die rol dan in? Aan de hand van nieuwe wetenschappelijke inzichten hopen we u met dit zakboekje in minder dan een half uur een antwoord te geven.

LOSLATEN, OM DE BELANGRIJKSTE ZAKEN GOED VAST TE PAKKEN

De tijd zit erop voor leiders die als übermensen eenzaam vanuit hun felbevochten machtspositie door KPI's, controle, evaluatiegesprekken, beloningen en sancties hun medewerkers aansturen. We leven vandaag in een vluchtige, onzekere, complexe en ambigue (VOCA-)wereld. De concurrentie is moordend en verwende klanten worden op hun wenken bediend. Toekomstgerichte organisaties verhuizen daarom een flink deel van de beslissingsmacht naar de frontlinie. Daar waar de organisatie oog in oog staat met de klant.

Nieuwe leiders delen dus hun leiderschap en laten hun medewerkers daarin groeien, zodat ze die verantwoordelijkheid met beide handen kunnen aanpakken. De nieuwe leiders controleren niet langer hoe een job wordt uitgevoerd, waardoor ze tijd vrij kunnen maken om ervoor te zorgen dat hun organisatie competitief blijft.

Organisaties hebben meer dan ooit nood aan zo'n leiders, die rust brengen in de stresserende werkomgeving en die een heldere en optimistische visie uitdragen. De leiders zetten medewerkers tot co-leiderschap aan en verbinden hen met elkaar tot een hecht team, waarbinnen iedereen op zijn sterkste eigenschappen wordt ingezet. Daardoor brengen nieuwe leiders, in tijden waar stress en burn-out aan de orde van de dag zijn, meer zelfvertrouwen binnen de organisatie.

Niet alleen in nieuwe, maar ook in klassieke sectoren zoals de industrie of retail zullen medewerkers, omwille van digitalisering, automatisering en artificiële intelligentie, andere competenties ontwikkelen én anders aangestuurd worden. Daarbij zijn ook laaggeschoolden en jonge medewerkers in staat om meer verantwoordelijkheid te nemen, dat is wetenschappelijk bewezen. Of iemand dit wel of niet kan, hangt veel meer af van karakteriële verschillen tussen personen onderling dan van verschillen qua opleidingsgraad en leeftijd of ervaring. Het maakt er het leidinggeven als job niet eenvoudiger op, maar des te uitdagender.

NIEUWE TIJDEN BREKEN OUDE WETTEN

DE VIJF EIGENSCHAPPEN VAN NIEUWE LEIDERS

Verskillende klassieke leiderschaps- of organisatie-modellen hebben in de loop van de eeuwen interessante ideeën opgeleverd, die we niet zomaar overboord mogen gooien. Maar onze samenleving is in transitie en de nood is groter dan ooit om andere accenten te leggen.

In onze vorige drie zakboekjes uit de LannooCampus & PMO-reeks *Het abc van het nieuwe werken* vertrokken we telkens vanuit een wetenschappelijk kader dat werd geïnspireerd door buitenlandse gedragswetenschappers. Voor ons vierde zakboekje zoeken we het dichterbij huis. Professor *people management* Mieke Audenaert van de Universiteit Gent onderscheidt in haar boek *Leiders doen groeien* (2019) **vijf eigenschappen waarover leiders moeten beschikken om hun organisatie in de 21ste**

eeuw door zwaar weer te loodsen. Samengevat moeten het orkestleiders zijn, die de kunst verstaan om anderen de eerste viool te laten spelen.

In dit zakboekje hebben we ons laten inspireren door die vijf eigenschappen die Mieke Audenaert schetst, maar koppelen we er ook andere, aanvullende wetenschappelijke inzichten aan. Uiteraard voorzien we ze telkens, zoals in alle zakboekjes uit onze reeks, van praktijkgerichte voorbeelden of tools, waarmee elke leidinggevende zo aan de slag kan.

1

DE RECHTVAARDIGE LEIDER

Max Weber (1864-1920) voerde de bureaucratie in, met regels voor iedereen. Een rechtvaardige en heldere taakverdeling en geen plaats voor vriendjespolitiek. Bureaucratie is vandaag een vies woord, omdat het aanleiding kan geven tot immobilisme. Maar we mogen het kind niet met het badwater weggooien. Medewerkers willen nog altijd weten waar ze aan toe zijn.



**DE RECHTVAARDIGE LEIDER
CREËERT STRUCTUUR EN VEILIGHEID,
WANT ENKEL IN EEN VEILIGE HAVEN KUNNEN
MEDEWERKERS ZICH VERDER ONTWIKKELEN.**

2

DE INSPIRERENDE LEIDER

Frederick Taylor (1856-1915) zorgde voor een wetenschappelijke benadering van management: kwantitatieve doelstellingen, timing en controle. Eind 20ste eeuw lieten medewerkers zich leiden door de visie van leiders zoals Steve Jobs. Vandaag hebben we nog altijd doelstellingen en inspirerende leiders nodig. Maar kwalitatieve en niet louter kwantitatieve doelstellingen om te vermijden dat de organisatie verblind wordt voor wat échte meerwaarde biedt. Bovendien inspireren de nieuwe leiders hun medewerkers om zichzelf doelstellingen op te leggen.



**DE INSPIRERENDE LEIDER LAAT
MEDEWERKERS ZICHZELF
DOELSTELLINGEN OPLEGGEN, DIE
VOORAL KWALITATIEF ZIJN.**

3

DE DIENENDE LEIDER

Midden 20ste eeuw wezen de beroemde Hawthorne-experimenten van Elton Mayo uit dat als je arbeiders meer aandacht geeft, ze ook beter beginnen te presteren. De dienende leider bouwt aan een relatie die gestoeld is op wederzijds vertrouwen. Dat is niet eenvoudig, want vertrouwen komt te voet en gaat te paard. Niettemin is vertrouwen een noodzakelijke basis om ervoor te zorgen dat medewerkers vanuit hun eigen kracht zelf initiatief nemen.



**DE DIENENDE LEIDER SPREEKT
MEDEWERKERS AAN OP HUN UNIEKE
TALENTEN EN ZET DIE MAXIMAAL IN,
TEN BEHOEVE VAN DE ORGANISATIE.**

4

DE COACHENDE LEIDER

Steve Jobs was een echt podiumbeest, maar niets of niemand ontsnapte aan zijn controle. De zogenaamde vierde industriële revolutie met robotica, big data en artificiële intelligentie maakt dat je de organisatie niet langer in je eentje kunt leiden. Nieuwe leiders beseffen dat ze af en toe beter achter de coulissen blijven. In een alsmaar complexer wordende wereld wordt leiderschap steeds meer gedeeld.



**DE COACHENDE LEIDER STIMULEERT
MEDEWERKERS OM ZELF
DE PROBLEMEN AAN TE PAKKEN EN
OM ZICHZELF TE LEIDEN.**

5

DE AUTHENTIEKE LEIDER

De bankencrisis en de vele politieke schandalen tonen aan dat er nood is aan ethische en authentieke leiders. Ons kapitalistisch systeem heeft zijn limieten bereikt en het wordt hoog tijd dat organisaties en hun leiders de wereld door een andere bril bekijken. Authenticiteit is de motorolie die de vorige leiderschapseigenschappen doet draaien. Medewerkers identificeren zichzelf met de maatschappelijke meerwaarde van de organisatie, omdat ze dat graag willen, niet omdat het moet. De authentieke leider stuurt medewerkers vanuit een sterk moreel kompas.



**DE AUTHENTIEKE LEIDER MAAKT
IEDEREEN BEWUST VAN DE HOGERE
ZINGEVING VAN DE ORGANISATIE EN
DE ROL DIE ZE DAARIN SPELEN.**

1

STE

EIGENSCHAP

**DE
RECHTVAARDIGE
LEIDER**

...

**CREËERT STRUCTUUR
EN VEILIGHEID**

