

## Leiderschapsontwikkeling (6)

# Strategisch Leiderschap doe je samen!

‘Strategisch leiderschap’ associëren we vaak met de top van de organisatie; die ontwikkelt de strategie. Maar is dat in onze huidige tijd nog wel het meest effectief en efficiënt? In dit artikel ga ik in op bevindingen uit mijn promotieonderzoek naar strategisch leiderschap.

Hester Duursema

Leiderschap is van alle tijden, maar hoe we daar invulling aan geven is contextafhankelijk en tijdgebonden. In het industriële tijdperk was de uitdaging het zo goed mogelijk organiseren van interne processen. De bijbehorende manier van leidinggeven en organisatiestructuur was gebaseerd op een strikte scheiding van verantwoordelijkheden en top-down leiderschap.

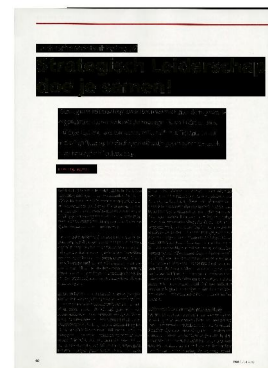
De wereld van de traditionele bureaucratie bestaat nog steeds, maar is slechts één van de vele organisatiecontexten. In de Westerse maatschappij zijn kapitalisten en proletariërs (arbeiders zonder eigen bezit) vervangen door kenniswerkers. In onze snel en op vele fronten veranderende wereld schiet de top-down benadering steeds vaker tekort. Onze leiderschapstheorieën en –praktijken zijn hier echter onvoldoende van doordrongen.

In dit artikel ga ik in op een alternatief perspectief op leiderschap. Een perspectief waarbij leiderschap niet wordt beschouwd vanuit het individu, maar vanuit de uitdagingen waar een organisatie voor staat, oftewel *strategisch leiderschap*. Ik presenteer een conceptueel model voor strategisch leiderschap, dat gevalideerd is op basis van empirisch onderzoek. Dit model is tevens toegepast in de praktijk binnen de context van teams. Hierbij is gekeken naar de meerwaarde van gedeeld strategisch leiderschap, strategisch leiderschapsgedrag niet alleen vertoond door de

formele teamleider, maar door de teamleden. En wat blijkt, teams zijn effectiever ten aanzien van de klant en het ontwikkelen van nieuwe markten op het moment dat strategisch leiderschap breder belegd is binnen het team. Met name omdat organisaties kampen met tegenstrijdige krachten: zowel efficiënt zijn als ruimte laten voor innovatie, zowel huidige klanten bedienen als nieuwe markten aanboren. Juist gegeven deze tegenstellingen, biedt een team de mogelijkheid om complementariteit tussen mensen te benutten. Bijvoorbeeld, iemand die heel goed is in het borgen van efficiëntie naast iemand plaatsen die juist heel goed weet hoe creativiteit in een organisatie los te maken is. Het is tijd om af te stappen van ‘de grote leider met de vijf poten’, en veel meer te kijken naar hoe we mensen met elkaar kunnen verbinden en de synergie tussen mensen kunnen benutten. Ik sluit het artikel af met enkele praktische tips en handvatten, specifiek voor human resource development professionals.

### Hiërarchie als standaardinstelling

We weten veel over leiders, maar we weten veel te weinig over leiderschap. Er wordt wel gezegd dat er net zoveel verschillende definities van leiderschap zijn als mensen die getracht hebben het concept te definiëren. Toch volgen alle leiderschapsdefinities een bepaald patroon, ingegeven door een strak kader, dat ook wel het industriële paradigma van leiderschap (Rost, 1991) wordt



genoemd. Het patroon bevat de volgende drie elementen (Bennis, 2007): (1) leider, (2) volger en (3) een gezamenlijk doel.

De leider (m/v) is hierbij de actieve persoon en zijn gedrag heeft invloed op de volger, die zich vervolgens hard gaat maken om het gezamenlijke doel te realiseren. Deze definitie vertaalt zich in de algemeen aanvaarde opvatting dat slechts een selecte groep formeel aangestelde leiders leiderschapstaken uitvoert. De rest van de organisatie wordt beschouwd als volgers.

Hiërarchie is nog steeds de standaardinstelling voor de overgrote meerderheid van organisaties (Diefenbach & Sillince, 2011), sinds Max Weber de waarde van bureaucratie in organisaties heeft benadrukt, die van de Duitse staat en het leger zo'n formidabele machine heeft gemaakt en die zich in de snel industrialiserende wereld heeft verspreid (Weber, 1946). Aansturing van bovenaf was een passend antwoord in het industriële tijdperk, met baten als schaalvergroting, efficiëntie en coördinatie (Boisot & Child, 1999; Krantz, 1990; Schneider, 2002). Maar een veelvuldig bijkomend verschijnsel van hiërarchische structuren blijft dat het vaak leidt tot verstikkende culturen van orthodoxie; structuren waarbinnen niet meer wordt geleerd van de diversiteit van hun samenstellende krachten en stemmen (Gernert, 2011).

Vandaag de dag is het algemeen aanvaard dat organisaties moeten blijven leren om te kunnen overleven (Child & McGrath, 2001). Leiderschap gestoeld op hiërarchie (ook wel verticaal leiderschap genoemd) biedt weinig ruimte voor inbreng van de overige organisatieleden, terwijl dit juist van groot belang is in een kenniseconomie (Uhl-Bien et al., 2007). Vroeger zat de meeste kennis aan de top van de organisatie, dus was het logisch dat daar de beslissingen genomen werden. Tegenwoordig zijn mensen steeds beter opgeleid en hebben ze beter toegang tot relevante informatie. Ze weten lager in de organisatie vaak nog beter wat er precies moet gebeuren dan bovenin.

Toch houden we standvastig vast aan onze hiërarchische structuren. Wij accepteren dat hiërarchie zijn gebreken heeft, maar beschouwen hiërarchie als onvermijdelijk. Hierdoor proberen we slechts de effecten te mitigeren, maar bevragen we het basisidee zelf niet. We hebben vaak het gevoel dat het enige alternatief van hiërarchie volledige anarchie is. Zoals de stelling van Thomas Hobbes (1651): zonder een soeverein kan men de orde niet handhaven, zal chaos ontstaan, ontstaat een oorlog van allen tegen allen. Maar of hiërarchie inderdaad wenselijk is weten we niet, omdat het zelden tegen andere mogelijkheden dan anarchie en chaos wordt afgezet.

## Hiërarchie in de huidige context

De 21<sup>ste</sup> eeuw heeft een bewustwording ingezet van het belang van een systemisch perspectief, waarbij verschijnselen worden geduid aan de hand van de interacties tussen elementen. In 'The World is Flat', stelt Friedman (2005) dat de aard van onze onderlinge relaties fundamenteel veranderd is, en dat het vandaag de dag gaat om 'verbinding'. Dit paradigma is in strijd met hiërarchische structuren, omdat een steeds groeiende onderlinge verbondenheid erkent dat leiderschap niet alleen het product is van sociale interactie, maar dat het ook daadwerkelijk als een collectief proces moet worden beschouwd om te kunnen gedijen in steeds 'plattere' contexten.

De a priori's van hiërarchie zijn diep geworteld in het gedachtegoed van modern management. Hiërarchie speelt een centrale rol in strategieformulering en implementatie. De top van een organisatie formuleert de strategie en de rest voert deze uit. Er is weinig tot geen wisselwerking tussen het formuleren en het uitvoeren. Echter, deze scheiding werkt niet in een tijdperk van hyperconcurrentie, het toenemende belang van fluide netwerken en de opkomst van nieuwe organisatievormen die kennisintensief zijn (Hitt & Ireland, 2002; Schreyögg & Sydow, 2010). In het competitieve landschap van vandaag hebben alle organisatieleden autonomie nodig, om in te kunnen spelen op de vele kansen en bedreigingen die zich voordoen (Ireland & Hitt, 1999).

Maar zijn er alternatieven voor de hiërarchische invulling van strategievorming? Er zijn twee alternatieven voor hiërarchie: heterarchie en verantwoordelijke autonomie. Heterarchie verwijst naar een evenwicht tussen de machten (bijv. Staten-Generaal: Kabinet versus Tweede Kamer, Raad van Toezicht versus Raad van Bestuur). Verantwoordelijke autonomie betekent dat een groep zelf besluit wat er dient te gebeuren en dat die daarmee ook verantwoordelijk is voor het resultaat. De twee alternatieven hebben gemeen dat leiderschap wordt gedeeld.

De groep als basis voor leiderschap is nog een relatief onontgonnen onderzoeksgebied, met name op het gebied van strategievorming. In de volgende paragrafen wordt het *Strategisch Leiderschap*-concept nader toegelicht en afgezet tegen de mainstream opvatting van leiderschap, met andere woorden, het leiden van volgers. Eveneens wordt ingegaan op de toepassing van strategisch leiderschap binnen teams.

## Strategisch leiderschap nader toegelicht

In mijn promotieonderzoek (Duursema, 2013) heb ik een conceptueel model ontwikkeld om



strategisch leiderschap in kaart te brengen en heb ik hier vervolgens een meetinstrument voor gebouwd. Het startpunt voor de ontwikkeling van het model waren de uitdagingen waar organisaties dagelijks mee geconfronteerd worden. Mijn conceptuele zoektocht heeft geleid tot een model met de volgende uitgangspunten:

Elke organisatie ervaart een spanning tussen de interne organisatie en de externe omgeving. Het behouden en onderhouden van de organisatiegrenzen door zowel naar binnen als naar buiten te kijken, is van essentieel belang voor het voortbestaan van een organisatie. Tegelijkertijd ervaart elke organisatie een spanning tussen aan de ene kant nieuwe wendingen maken en nieuwe ontwikkelingen ondergaan, en aan de andere kant het vasthouden aan regels en het nakomen van afspraken. Oftewel Exploratie – openstaan voor verandering – en Exploitatie – het behouden van consistentie en continuïteit en de dingen goed doen. Als we deze twee essentiële spanningen voor organisaties over elkaar heen leggen, komen we tot een strategisch leiderschapsmodel (zie figuur 1) met een viertal dimensies (Duursema, 2013):

- Omgeving + Exploitatie = Klantgerichtheid
- Omgeving + Exploratie = Business development
- Organisatie + Exploratie = Organisatiecreativiteit
- Organisatie + Exploitatie = Operationele efficiëntie

Hoewel het model ordelijk en overzichtelijk overkomt, met een scheiding tussen verscheidene dimensies, is het goed om te beseffen dat er onderlinge spanningen bestaan tussen de vier dimensies.

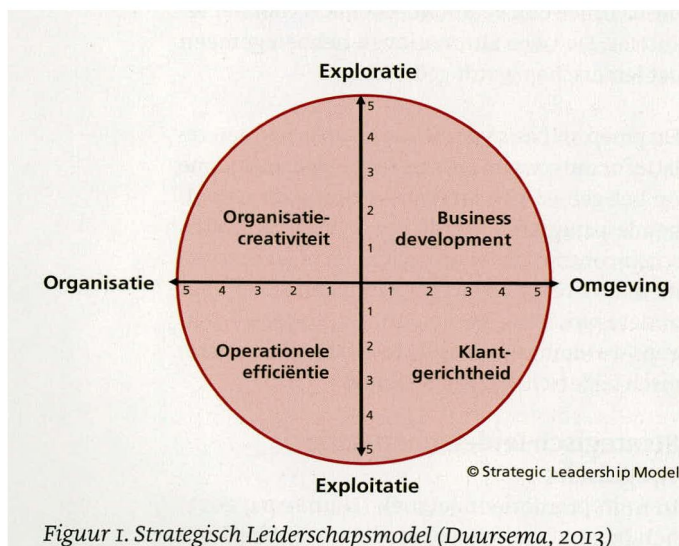
### Combineer de beste van vier!

Het overmatig focussen op de huidige wensen van de klant kan leiden tot slechtere prestaties en minder concurrentievermogen op de lange

termijn. Wetenschappers hebben de ‘gerichtheid op de omgeving’ verdeeld in twee complementaire benaderingen, de ‘responsieve’ en de ‘proactieve’ marktbenadering. In het geval van responsieve marktgerichtheid, zet de organisatie zich in voor het begrijpen en dienen van huidige (uitgesproken) behoeften van klanten (Klantgerichtheid). De focus van de proactieve marktorientatie daarentegen, ligt op potentiële behoeften van (potentiële) klanten. Dit laatste betreft het genereren van nieuwe dienstverlening en/of producten, oftewel *Business development*. Zo is Kodak zeer klantgericht, maar te weinig gericht op business development en krijgt daardoor (te) laat in de gaten dat digitale media de traditionele fotografie en film grotendeels vervangen.

Tegelijkertijd wordt er gesuggereerd dat gerichtheid op de omgeving (zowel naar huidige klanten toe als met het oog op potentiële nieuwe klanten) afbreuk doet aan de mate van innovatie binnen de organisatie, oftewel Organisatiecreativiteit. Veel bedrijven die door Peters & Waterman (1982) zijn aangehaald als ‘uitstekend’ zijn in moeilijke tijden gevallen. MacDonald (1995) vroeg zich onder meer af of ze misschien ‘te dicht’ bij hun klanten zijn komen te staan. Hij betoogde dat die ondernemingen waarvan de reputatie in de 90’er jaren nog overeind stond, bewust afstand hadden genomen van klanten. 3M bijvoorbeeld, bleef ongedeerd, niet door klantgerichtheid, maar doordat 3M bewust ruimte liet aan haar organisatieleden ter bevordering van de eigen creativiteit. Hoe belangrijk marktgerichtheid en ondernemerschap ook zijn, dit moet worden aangevuld met een geschikt klimaat om een lerende organisatie te produceren (Slater & Narver, 1995). Een overmatige focus op (potentiële) klanten ontnemt een organisatie vaak de rust om nieuwe ideeën te genereren en hiermee te experimenteren. Deze spanning wordt ook wel aangeduid als de spanning tussen ondernemerschap en intrapreneurship. Een entrepreneur is een ondernemer die initiatiefrijk reageert op kansen. Bij een entrepreneur draait het om het ondernemen zelf: kansen zien, kansen benutten en creëren van waarde. Een intrapreneur is in ondernemersjargon een medewerker die zich binnen (intra-) een organisatie ondernemend gedraagt (zie kader Google).

Zo is er ook sprake van een *trade-off* tussen operationele efficiëntie en organisatiecreativiteit en tussen operationele efficiëntie en klantgerichtheid. De trade-off tussen efficiëntie en creativiteit is één van de oudste ideeën in de organisatie-theorie. Efficiëntie vergt structuur en orde, creativiteit vergt flexibiliteit en ruimte. De andere trade-off tussen operationele efficiëntie en klantgerichtheid is eveneens een bekende



Figuur 1. Strategisch Leiderschapsmodel (Duursema, 2013)

paradox uit strategisch management. Organisaties die zich richten op zowel een efficiënt gebruik van middelen als klantenbinding, ervaren deze strategische doelen vaak als conflicterend. Dit is met name het geval bij dienstverlenende organisaties. Een steeds hogere kosteneffectiviteit en productiviteit kan ten koste gaan van de kwaliteit van dienstverlening. Er zijn legio voorbeelden van dienstverlenende organisaties die met dit dilemma worstelen (Hindo, 2007; Singh, 2000). Starbucks heeft bijvoorbeeld ervaren dat haar streven naar groei en efficiëntie een negatief effect had op de klantbeleving, terwijl dat nu juist de reden was dat Starbucks succesvol was geworden (Adamy, 2007).

Resumerend: uit mijn onderzoek blijkt dat strategisch leiderschap ogenschijnlijk tegengestelde organisatiedoelstellingen omvat. Het gaat er niet om dat alle vier dimensies evenveel aandacht moeten krijgen, maar het gaat er *wel* om dat men zich bewust is van het feit dat deze dimensies met elkaar samenhangen, zoals blijkt uit de hierboven beschreven literatuur. Een overmatige focus op één van de dimensies heeft zeer zeker effecten op de andere drie dimensies. En juist omdat er spanning zit tussen de strategische leiderschapsdimensies is het heel lastig om mensen te vinden die alle dimensies even goed in ogenschouw nemen. Wel kunnen verschillende mensen of lagen in een organisatie zich toeleggen op het borgen van één bepaalde doelstelling. Maar dit is lastig om te handhaven. Dit komt door het bekende fenomeen dat ook wel de ASA- (attraction – selection – attrition) cyclus (Schneider, 1987) wordt genoemd. Attraction betekent dat een bepaald type mensen zich aangetrokken voelt tot een bepaald type organisatie, vervolgens selecteert een organisatie het type mens dat bij haar past en als laatste houdt Attrition in dat mensen die anders zijn vaak de organisatie verlaten. Dit resulteert in een zeer homogene cultuur. Dat is prettig voor de besluitvorming (want je spreekt eenzelfde taal), maar niet voor de lange termijn bestendigheid van de organisatie. Homogene groepen kunnen te kampen krijgen met 'groupthink'. Daaronder wordt volgens de psycholoog Irving Janis (1982) zwakke besluitvorming verstaan, die drie symptomen kent: (1) zelfoverschatting door geloof in de eigen morele standaard en het gevoel van onkwetsbaarheid; (2) conformeringsdruk, door zelfcensuur (er mag niet alles gezegd worden), druk op dissidenten om zich binnen de groepsmening te scharen; (3) collectieve vernauwing, weinig ruimte voor reflectie.

De rationale achter het strategisch leiderschapsmodel is dat organisaties neigen door te slaan in één bepaalde strategisch leiderschapsdimensie.

## Google

Bij Google worden engineers uitgedaagd om 20% van hun werktijd (één dag per week) te besteden aan projecten die hen interesseren – een motivatietechniek die Innovation Time Off wordt genoemd. In een lezing aan de Stanford University stelde Marissa Mayer, Google's Vice President of Search Products and User Experience, dat na analyse blijkt dat de helft van Googles nieuwe productlanceringen voortkomt uit die 20% tijd voor innovatie. Verschillende nieuwe Googlediensten, zoals Gmail, Google News, Orkut en AdSense zijn uit ongeplande initiatieven van engineers voortgekomen.

Soortgelijk is de befaamde uitspraak van Steve Jobs: 'De klant heeft geen gelijk. Ik heb gelijk. [...] Werken met klantgroepen is erg lastig. Vaak weten ze niet wat ze willen voordat je het laat zien. En als je wel maakt wat klanten willen hebben, dan is de wens alweer anders tegen de tijd dat je het klaar hebt.' Apple blijft het meest waardevolle bedrijf ter wereld, maar toch... Er zijn veel deskundigen die zeggen dat de gloriejaren van Steve Jobs echt voorbij zijn. Apple loopt steeds meer achter op concurrenten die hun achterstand op Apple hebben ingelopen, zeggen analisten. Met de iPhone leek Apple een onverbrugbare voorsprong te hebben. Niet meer, want Google (de Nexus) en Samsung (de Galaxy) komen met vergelijkbare of betere producten. De iPhone verliest wereldwijd marktaandeel. Hetzelfde verhaal geldt voor de tablet.

Het klinkt cliché, maar zeker met het concept 'strategisch leiderschap' dient het woord 'te' vermeden te worden. Het strategisch leiderschapsmodel laat zien welke 'dimensies' eronder lijden op het moment dat er te veel aandacht uitgaat naar één van de dimensies (zoals hierboven beschreven). Een overmatige focus op één bepaalde dimensie is het gevolg van waar mensen in de organisatie aandacht aan besteden, oftewel de voorkeuren van de organisatieleden. Een alternatief om doorslaan te voorkomen, is het actief organiseren van tegenkracht. Oftewel: op het moment dat de communis opinio richting een bepaalde dimensie gaat, zoek dan mensen (intern of extern) die tegenkracht kunnen bieden. Dit is niet gemakkelijk, zeker niet als datgeen waar tegenkracht voor gevonden dient te worden hetgeen is waarmee je succesvol was. Maar de crux van de strategisch leiderschapsgedachte zit in het feit dat elk succes zijn keerzijde kent. Het model biedt inzichten waar mogelijke keerzijdes kunnen zitten.

## Strategisch leiderschap in teams

Hoe kunnen organisaties ervoor zorgen dat de vier dimensies van strategisch leiderschap goed in beeld zijn en blijven, en er niet een eenzijdige focus ontstaat?

Voor lange tijd is strategisch leiderschap als een privilege van topmanagers beschouwd, waarbij strategisch leiderschap gelijk werd geschakeld met de karakteristieken van leidinggevenden op topniveau. Echter, vandaag de dag, in de wereld van netwerkorganisaties, wordt het van cruciaal belang dat iedereen in de organisatie zich bewust wordt van haar of zijn strategische leiderschaps-



rol en ook bewust hiervoor zijn of haar sterktes kan inzetten. Leden van eenzelfde organisatie dienen niet langer parallel te opereren; in plaats daarvan dient men de activiteiten goed op elkaar te laten aansluiten. Dit argument neemt toe in waarde naargelang verticale barrières in organisaties worden geëlimineerd en platte organisatiestructuren worden gecreëerd. De huidige context toont organisaties in termen van kleinere eenheden die beter reageren op eisen van de markt en beter in staat zijn om zich snel aan te passen aan externe veranderingen (Czajkiewicz et al., 2008). Traditionele afdelingen worden vervangen door zeer autonome teams, georganiseerd rond producten, processen, klanten of diensten. Deze teams opereren in wezen als organisaties in een notendop, met dezelfde uitdagingen. Dus ook op teamniveau is behoefte aan strategisch leiderschap.

Effectieve prestaties van een team worden in belangrijke mate beïnvloed door (team) leiderschap. Ondanks de omvangrijke basis aan literatuur op zowel het gebied van leiderschap als op het gebied van team-/groepsdynamiek, weten we verrassend weinig over de manier waarop leiders effectieve teams creëren en onderhouden. Binnen teams zijn er twee mogelijke bronnen van leiderschap, die worden gedefinieerd door 'wie' leiderschap vertoont. De eerste bron, de formele teamleider, heeft reeds aanzienlijke aandacht in de literatuur gekregen. Leiderschap uitgevoerd door de formele teamleider wordt ook wel 'verticaal leiderschap' genoemd, gebaseerd op de hiërarchische relatie tussen de teamleider en de teamleden. De tweede bron, het team, is de focus van een opkomende stroom van onderzoek dat het team ziet als een potentiële bron van leiderschap. Dit

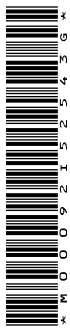
laatste wordt ook wel aangeduid als 'gedeeld leiderschap' (Pearce & Conger, 2003).

1. *De formele teamleider als bron voor leiderschap.* Team leiderschap heeft zich met name geconcentreerd op het individuele leiderschap van de formele teamleider. De nadruk lag hierbij op het motiveren van individuen en minder op het bereiken van teamdoelstellingen. Als zodanig is mijn promotieonderzoek naar team leiderschap grotendeels gericht op de 'dyadische' (twee-eenheid) relatie tussen leider en volger en is minder aandacht besteed aan het bereiken van team-/organisatiedoelstellingen.

2. *Het team als bron voor leiderschap.* Termen als 'democratisch' leiderschap, 'collectief' leiderschap, 'gedeeld' leiderschap, 'verspreid' leiderschap dan wel 'gedistribueerd' leiderschap worden veelal door elkaar gebruikt. Het gemeenschappelijke element is dat leiderschap niet geconcentreerd is in handen van een enkele persoon, maar wordt verdeeld en uitgevoerd door vele - zo niet alle - leden van een organisatie, gelijktijdig of achtereenvolgens. Eén van de meest gebruikte definities van gedeeld leiderschap is dat het een dynamisch, interactief proces betreft tussen individuen in groepen, waarvan het doel is om elkaar te leiden tot de verwezenlijking van de groep of de organisatiedoelen of beide (Pearce & Conger, 2003). In groepen mensen is leiding nodig, maar er is geen noodzaak dat dit steeds vanuit eenzelfde persoon in een formele positie zou moeten komen. Dat kan vrijelijk worden gewisseld. Op het ene moment geeft de ene persoon leiding en op een ander moment een ander persoon. En als dat vervolgens gecoördineerd moet worden, neemt iemand anders die taak weer voor zijn rekening (niet als vaste positie, maar als tijdelijke rol). Een bijkomend voordeel van leiderschap door het team, is dat het team de prestaties kan verbeteren als het gebruikmaakt van de sterke punten op het gebied van leiderschap van alle teamleden. Door bewust te kijken naar de samenstelling van een team, kan bewust vorm worden gegeven aan het gewicht dat wordt gegeven aan elk van de vier strategisch leiderschapsdimensies.

### **Strategisch leiderschap en omgeving**

Bij een grote mate van afhankelijkheid van de omgeving biedt gedeeld strategisch leiderschap perspectief. Uit mijn promotieonderzoek blijkt dat gedeeld strategisch leiderschap (met het team als bron voor strategisch leiderschap) een significant positief effect heeft op het ontwikkelen van nieuwe markten (Business development) en het tevreden houden van huidige klanten (Klantgerichtheid). Oftewel, teams waar sprake is van gedeeld strategisch leiderschap hebben een



effectievere relatie met hun omgeving (zowel huidig als toekomstig) dan teams waar geen sprake is van gedeeld strategisch leiderschap (dus waar strategisch leiderschap voornamelijk wordt uitgeoefend door de formele teamleider). Teams waarbij business development en klantgerichte gedrag werd vertoond door de teamleden (exclusief de formele teamleider), hadden hoge scores op de effectiviteitsparameters van team markt responsiviteit en team markt proactiviteit. Dit is een belangrijke uitkomst, zeker gegeven het feit dat organisaties zich steeds meer moeten richten op hun omgeving, doordat organisatiegrenzen vervagen en er meer en meer horizontale samenwerkingsverbanden ontstaan. Terwijl men bij leiderschap vaak denkt aan de leider met neerwaartse invloed op volgers, bestaat er dus een alternatief waarbij alle kenniswerkers bijdragen aan het strategisch leiderschapsproces – onder de noemer van gedeeld strategisch leiderschap.

Dat betekent niet dat verticaal strategisch leiderschap (strategisch leiderschap vertoond door de formele teamleider) geen toegevoegde waarde heeft. Uit mijn onderzoek blijkt dat verticaal leiderschap met name van belang is voor het borgen van de operationele efficiëntie van een team. Het lijkt dat het hier gaat om voorbeeldgedrag. Op het moment dat de formele teamleider efficiëntie hoog in het vaandel heeft, zal het team dit gedrag deels overnemen. Daartegenover staat dat op het moment dat de formele teamleider hier geen aandacht aan besteedt, dit ook zijn weerslag zal hebben op de rest van het team. Voor organisatiecreativiteit is meer nodig dan verticaal of gedeeld strategisch leiderschap. Schijnbaar spelen hier veel andere variabelen een rol die niet zijn meegenomen in het onderzoek. Al met al is strategisch leiderschap belangrijk voor de effectiviteit van teams. En alhoewel we ons al langer bewust zijn van de impact van de formele teamleider op het teamfunctioneren, blijkt dat strategisch leiderschap uitgeoefend door alle teamleden van enorme toegevoegde waarde is bij de interactie van het team met zijn omgeving (huidige klanten, nieuwe business mogelijkheden, etc.).

Een meer collectieve benadering van leiderschap is niet alleen gerechtvaardigd gezien de druk van buiten de organisatie; een interne druk duwt in dezelfde richting. Een hoger opgeleide beroepsbevolking heeft een grotere hoeveelheid kennis te bieden. Huidige medewerkers willen meer uit hun werk halen dan alleen een salaris. Ze willen een zinvolle bijdrage leveren, hetgeen steeds meer wordt bereikt door kenniswerk in teams. Dat hier behoefte aan is, blijkt maar weer uit een onderzoek gepubliceerd in Harvard Business Review in 2010. Martin concludeerde dat (1) een aanzienlijk deel van organisatieleden niet in staat

is om de strategie van hun bedrijf te vermelden, (2) mensen die betrokken worden bij strategieontwikkeling een positievere mening hebben over het proces van strategievorming (48%) in vergelijking met degenen die niet deelnamen (33%), (3) dat strategie nog steeds in hoge mate van de top komt, en (4) dat hiërarchie de implementatie van strategie schaadt (Martin, 2010).

### Collectieve benadering

Hoe doe je dat, een meer collectieve benadering van leiderschap vormgeven? Hoe maak je je organisatie klaar voor de eenentwintigste eeuw? Mijn advies:

- Bespreek de strategie op alle niveaus van de organisatie en vraag om een actieve bijdrage van iedere medewerker.
- Creëer een klimaat waar strategisch leiderschap kan plaatsvinden, oftewel, voorkom dat men recht van spreken betuigt door zich te beroepen op een bepaalde positie.
- Ontwikkel geen afzonderlijke leiders, stuur mensen niet op individuele leiderschapscurricula. Creëer geen schapen met vijf poten, maar probeer heel bewust mensen met elkaar in verbinding te brengen door in te zetten op complementariteit tussen mensen. Hierbij is het Strategisch Leiderschapsmodel als inspiratiebron te gebruiken.

HR(D)-professionals kunnen hier een belangrijke bijdrage aan leveren, aangezien zij verantwoordelijk zijn voor de (ontwikkeling van) mensen binnen de organisatie. Meer en meer wordt HR beschouwd als een cruciaal aspect van strategievorming en strategie-implementatie. In mijn optiek is de uitdaging om mensen minder als resources te beschouwen en meer als kapitaal.

Vanuit de grondgedachte dat iedereen in de organisatie een leider is, namelijk een leider van de organisatie, wordt iedereen vanuit het strategisch leiderschaps perspectief uitgedaagd een actieve bijdrage te leveren. En nog belangrijker is dat een ieder eigenaarschap voelt voor het reilen en zeilen van de organisatie. Leiderschapsontwikkeling blijft daarmee niet op het niveau van het trainen van individuen, maar gaat om het creëren van een systeem van collectieve capaciteit. Strategisch leiderschapsontwikkeling betreft het leren spreken van een gezamenlijke taal, door een collectief strategievormings- en strategie-implementatie proces. Het strategisch leiderschapsmodel kan als uitgangspunt dienen, waarbij de volgende vragen kunnen worden gesteld:

1. Hoe scoort de organisatie op de vier strategisch leiderschapsdimensies?
2. Wat zegt een dusdanig profiel?
3. Past dat bij de strategie die is opgesteld?
4. Dienen mensen ontwikkeld te worden in de dimensie waar eventueel te weinig van is?



5. Dienen bepaalde mensen van buiten aange-  
trokken te worden ter aanvulling?
6. Dient de strategie aangepast te worden op het  
strategische profiel van de huidige organisa-  
tie?

Er bestaan (nog) geen 'best answers' voor boven-  
staande vragen. Het is met name van belang een  
gezamenlijke discussie te voeren, opdat de uit-  
voering van de strategie kans van slagen heeft  
omdat deze gedragen wordt.

Niet alleen leiderschapontwikkeling, maar ook  
recruitment kan gebaseerd worden op het strate-  
gisch leiderschapsmodel. Door vooraf een orga-  
nisatie-/teamprofiel op te stellen en deze naast  
de uitdagingen van de organisatie/het team te  
leggen, ontstaat inzicht in het type persoon dat  
mogelijkerwijs aanvullend zou kunnen zijn. Het  
selecteren van teamleden is één van de grootste  
uitdagingen voor een teamleider (Reagans et al.,  
2004). Voortbouwend op het onderzoek van Clif-  
ton & Nelson (1992), beweren Buckingham &  
Clifton (2001) dat managers van effectieve orga-  
nisaties hun teams samenstellen op basis van  
complementariteit en niet op basis van vergelijk-  
bare competenties en persoonlijkheden. Daarmee  
wordt samenwerking niet gemakkelijker (Schnei-  
der et al., 2000). De erkenning van de waarde van  
diversiteit moet goed worden opgenomen en uit-  
gedrukt in de bedrijfscultuur.

Dit laatste bewerkstelligen is geen sinecure en  
een enorme opgave voor HR(D)-professionals,  
maar de hoop is dat de HR(D)-professional op ba-  
sis van een gevalideerd model en het gepresen-  
teerde bewijs een sterke case heeft. De op te voe-  
ren stelling is strategisch leiderschap: dat doe je  
samen! ●

- Friedman, T. (2005). *The world is flat: A brief history of the 21st century*. New York, NY: Farrar, Strauss and Giroux.
- Gernert, D. (2011). The organisation as an obstacle to creativity. *International Journal of Applied Systemic Studies*, 4, 126-135.
- Hindo, B. (2007). At 3M, a struggle between efficiency and creativity. *Business Week*, June 11th.
- Hitt, M. & R. Ireland (2002). The essence of strategic leadership: Managing human and social capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9, 3-14.
- Hobbes, T. (1651). *Leviathan: Or the Matter, Forme, and Power of a Common-Wealth Ecclesiasticall and Civill*. Ed. by Ian Shapiro, Yale University Press.
- Ireland, R. & M. Hitt (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *The Academy of Management Executive*, 13, 43-57.
- Janis, Irving L. (1982). *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*. Second Edition. New York: Houghton Mifflin.
- Krantz, J. (1990). Lessons from the field: An essay on the crisis of leadership in contemporary organizations. *The Journal of Applied Behavioural Science*, 26, 49-64.
- MacDonald, S. (1995). Too close for comfort: The strategic implications of getting close to the customer. *California Management Review*, 37 (4), pp. 8-27.
- Martin, R. (2007). *The Opposable Mind: How Successful Leaders Win Through Integrative Thinking*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pearce, C. & J. Conger (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Peters, T. & R. Waterman (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row.
- Reagans, R., E. Zuckerman & B. Mcevily (2004). How to make the team: Social networks vs. demography as criteria for designing effective teams. *Administrative Science Quarterly*, 49, 101-133.
- Rost, J. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. New York, NY: Praeger Publishers.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
- Schneider, M. (2002). A stakeholder model of organizational leadership. *Organization Science*, 13, 209-220.
- Schreyögg, G. & J. Sydow (2010). Crossroads-Organizing for Fluidity? Dilemmas of New Organizational Forms. *Organization Science*, 21(6): 1251-1262.
- Singh, J. (2000). Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations. *The Journal of Marketing*, 64, 15-34.
- Slater, S.F. & J.C. Narver (1995). Market orientation and the learning organization. *The Journal of Marketing*, 59, 63-74.
- Uhl-Bien, M., R. Marion & B. Mckelvey (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18, 298-318.
- Weber, M. (1946). Bureaucracy. In: Weber, M. (ed.), *Essays in Sociology*. New York, NY: Oxford University Press.

## Literatuur

- Adamy, J. (2007). Starbucks Chairman Says Trouble May Be Brewing. *The Wall Street Journal*, February 24th.
- Bennis, W. (2007). The challenges of leadership in the modern world: Introduction to the special issue. *American Psychologist*, 62, 2-5.
- Boisot, M. & J. Child (1999). Organizations As Adaptive Systems in Complex Environments: the Case of China. *Organization Science*, 10, 237-252.
- Buckingham, M. & D.O. Clifton (2001). *Now, discover your strengths*. London: Simon & Schuster.
- Czajkiewicz, Z.J., W.M. Grudzewski & I.K. Hejduk (2008). Leadership and New Science. *Economics and Organization of Future Enterprise*, 2, 9-13.
- Child, J. & R. Mcgrath (2001). Organizations unfettered: Organizational form in an information-intensive economy. *Academy of Management Journal*, 44, 1135-1148.
- Clifton, D.O. & P. Nelson (1992). *Soar with your strengths*. New York, NY: Delacorte Press.
- Diefenbach, T. & J.A.A. Sillince (2011). Formal and Informal Hierarchy in Different Types of Organization. *Organization Studies*, 32, 1515-1537.
- Duursema, H. (2013). *Strategic Leadership: Moving beyond the leader-follower dyad*. PhD dissertation: Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam. ERIM Series.



**Dr. Hester Duursema** is econoom en bedrijfskundige. Ze werkt sinds 2010 als consultant bij RebelGroup. In maart 2013 promoveerde ze op het gebied van strategisch leiderschap. Het Strategisch Leiderschap-meetinstrument is te gebruiken als online tool om een individueel, team- of organisatieprofiel op te stellen. E-mail: [hester.duursema@rebelgroup.com](mailto:hester.duursema@rebelgroup.com)