



# “Met **gedeelde leiderschap** benut je diversiteit maximaal”

📄 Claudia de Widt  
 👤 Maud Berger

Werk is in toenemende mate complex en kennisintensief en steeds minder routinematig. Dat vraagt om creativiteit, een proactieve houding en teamwerk. Volgens Prof. Dr. Daan van Knippenberg van de Rotterdam School of Management, Erasmus University werkt directief leiderschap niet meer. Voor de NVP gaf hij een masterclass ‘gedeelde leiderschap’, waarna een levendige discussie onder leiding van Klaas Wassens, Executive Director Parttime Master Bedrijfskunde, de praktijk van verschillende organisaties aan het licht bracht. Personeelbeleid ging bij de heren langs om wat dieper op dit onderwerp in te gaan.

*Laten we beginnen bij het begin. Wat is gedeeld leiderschap?*

**Daan:** “Er is steeds meer kennisintensief werk voor relatief hoogopgeleide mensen, van wie je wilt dat ze proactief in hun werk staan. Slimme mensen die zelf kunnen verzinnen hoe ze hun werk het best kunnen doen. Daarvoor moeten ze intrinsiek gemotiveerd zijn en daarbij zijn drie zaken van belang. Werknemers moeten een helder, waardegedreven doel voor ogen hebben. Daarnaast moeten ze een duidelijk gevoel van autonomie hebben. Ze moeten er zelf voor kiezen om hard te werken om iets te bereiken, in plaats van als een ezel achter een wortel aan te lopen. Tenslotte is het idee dat ze bezig zijn om zichzelf te ontwikkelen erg belangrijk.”

*Wat kan de rol van leiderschap daarin zijn?*

**Daan:** “Gedeeld leiderschap is een combinatie van enerzijds een duidelijke visie: dit is belangrijk, hier werken we samen naartoe. Aan de andere kant een focus op empowerment: autonomie geven, coachen en begeleiden in ontwikkeling. Dus niet de verantwoordelijkheid over de schutting gooien, maar mensen begeleiden in die ontwikkeling en ze helpen om steeds proactiever in hun werk te staan, zodat ze steeds minder jouw coaching nodig hebben. Zo kun je een team creëren waarin iedereen elkaar coacht en op grond van diversiteit en expertise onderkent wanneer de één meer het voortouw neemt. Leiderschap is een rol die iedereen op zich kan nemen, per project of zelfs daarbinnen.”

*Klaas: Welke rol blijft er dan over voor de leidinggevende?*

**Daan:** "De visionaire rol. Empowerment zonder visie levert de spreekwoordelijke bak met kikkers op. Iedereen is enthousiast over zijn eigen plan en loopt een andere kant op. De formele teamleider is primair verantwoordelijk voor het creëren van een gedeelde visie. Zorgen dat de gedeelde focus niet verloren gaat. Daarnaast leert hij of zij de rest om in een leidinggevende rol te groeien. Gedeeld leiderschap is moeilijk en kan eng zijn: mensen moeten ineens opstaan en anderen vertellen wat ze moeten doen."

*Wat was de aanleiding voor dit onderzoek?*

**Daan:** "Gedeeld leiderschap past goed bij een trend die al langer gaande is. Nederland concurreert niet op efficiëntie van productie; de lage lonen landen maken de producten. Nederland concurreert op innovatie, kwaliteit van producten, technologisch innovatie, beter met de klant samenwerken... Daarin is teamwerk belangrijk; teamwerk in complementariteit van expertise. Directief leiderschap werkt niet voor kennisintensief werk, omdat de baas te weinig van jouw expertise af weet om altijd te kunnen aangeven welke input nodig is. De leider kun je overbodig maken omdat hij of zij een soort tussenpersoon is."

**Klaas:** "Opvallend was dat tijdens de masterclass iedereen het verhaal van Daan beaamde. Maar toen we vervolgens vroegen hoe ze de leidinggevenden opleiden, bleek dat dit nog heel ouderwets is: vooral gericht op de competentie van het individu en niet op de aandacht die hij moet hebben voor mensen om zich heen."

**Daan:** "Aan veel leiderschapsprogramma liggen nog traditionele leiderschapscompetenties ten grondslag: hoe kun je zoveel mogelijk invloed overbrengen? In plaats van: hoe kun je als leidinggevende zo min mogelijk de leider zijn en zoveel mogelijk anderen stimuleren om die rol op zich te nemen?"

*Zien sommige traditionele leidinggevers dit als een stap terug? Zijn er veel haantjes?*

**Daan:** "Sommigen vinden het wel lekker om de baas te zijn, maar dat is niet per se de oude generatie. Juist de mensen die wat verder in hun carrière zijn, blijken meer open te staan dan de juniors. Zij moeten zich nog bewijzen en hebben het idee: als ik anderen probeer te empoweren, denken ze: jij kan het zelf niet, sukkel. Ze zijn huiveriger voor hoe mensen het kunnen opvatten. De oplossing hiervoor: benoemen! Zeg waarom

je een ander die rol geeft, wat je probeert te bereiken. Dan wordt het gemakkelijker om te aanvaarden dat het een goede manier van leiding geven is."

*Wat zijn valkuilen?*

**Daan:** "Empowerment wordt te vaak opgevat als het delen van verantwoordelijkheid, zonder te begrijpen dat je mensen moet coachen hierin. En leidinggevers vinden het vaak lastig. Zij moeten begrijpen dat ze geen slechte leider zijn als ze anderen verantwoordelijkheid geven, maar juist het leiderschap van de toekomst praktiseren. Soms wordt er niet genoeg een heldere visie uitgedragen en trekt iedereen zijn eigen plan. Dan ontbreekt het verbindende element dat maakt dat mensen de vrijheid inzetten voor gemeenschappelijke doelen."

## "Hoe kun je als leidinggevende zo min mogelijk de leider zijn?"

*Klaas: Als je hart niet ligt bij gedeeld leiderschap, moet je het dan laten? Of is gedeeld leiderschap vanaf vandaag de norm?*

**Daan:** "Je moet dit alleen doen als je er in gelooft. Als je mensen empowert, kunnen ze het met elkaar oneens zijn, maar ook met jou als leider. En er is niets zo dodelijk als een baas die roept dat je alles tegen hem of haar kunt zeggen, maar vervolgens, als je een keer aangeeft het oneens te zijn, dit niet waar blijkt te zijn. Als je het alleen voor de vorm zegt, dan houdt alles op. Vertrouwen komt te voet en gaat te paard. Ik vind het te goeroeachtig om te beweren dat gedeeld leiderschap het nieuwe leiderschap is. Maar als ik kijk naar waar Nederland over tien jaar staat en zijn concurrentievoordeel moet halen, zie ik: kennisintensief werk met hoogopgeleide mensen die flexibel moeten zijn, constant producten moeten upgraden en nieuwe producten en diensten moeten ontwikkelen. Het soort werk waarbij je synergie wilt halen uit de diversiteit van expertise en inzichten van de werknemers. Daarin is gedeeld leiderschap bij uitstek geschikt, omdat je daarmee het maximale doet om diversiteit te benutten."

Lees alles over het Erasmus Centre for Leadership Studies op: [www.irim.eur.nl/research/centres/leadership](http://www.irim.eur.nl/research/centres/leadership). 