

Per ongeluk in de top beland

Erasmus-promovendus: leiderschapsstijl moet bij de persoon én de organisatie passen

Christine Lucassen
Amsterdam

Leidinggevend komen vaak op hun positie terecht zonder dat ze daar bewust voor hebben gekozen. En maar al te vaak blijven ze daar, ook al zitten ze niet op de goede plek. 'Geld, status en vermeende macht zijn de belangrijkste vervuilers van leiderschap', zegt Arnold Roozendaal, die vandaag aan de Erasmus Universiteit Rotterdam promoveert.

Regelmatig worden mensen die inhoudelijk goed zijn in hun vak tot leidinggevende gepromoveerd, waarbij de vraag of ze daar talent voor hebben niet is gesteld, en de vraag of ze daar zelf blij van worden al helemaal niet. Dat kan funest zijn voor zowel de leidinggevende als de medewerkers. 'De leidinggevende die vooral een goede professional is, komt niet zelden in een overlevingsstrategie terecht. Hij doet niet meer de dingen waar zijn hart bij ligt, wat tot stress en ziekteverzuim kan leiden', zegt Roozendaal.

Ook de mensen aan wie leiding wordt gegeven, komen er in zo'n geval bekaaid af, stelt Roozendaal. Voor zijn proefschrift *Contextueel Leiderschap* toetste hij leidinggevend in drie verschillende sectoren op onder meer hun drijfveren, ontwikkelingspunten en bereidheid om te veranderen. 'Werknemers moeten geïnspireerd worden om zelf dingen te doen, en erkend worden als professional.' Wijzend op de noodzaak dat leidinggevend ook goed coachen, vervolgt hij: 'Als dat niet gebeurt, raken ze gedemotiveerd en vertrekken ze of loopt het ziekteverzuim op.'

Professionals hebben de neiging om zo veel mogelijk zelf te doen; uit liefde voor het vak geven ze weinig uit handen, stelt Roozendaal. 'Terwijl het er bij leidinggeven juist om gaat dat anderen dingen doen. Voor een leidinggevende gaat het erom dat je vanuit een visie dingen voor elkaar krijgt, met, voor en door andere mensen.'

Bovendien moet de stijl van leidinggeven passen bij de organisatie waarin gewerkt wordt. Daarbij komt nog het feit dat die organisatie zelf in een veranderende maatschappelijke omgeving opereert. Roozendaal: 'De wereld verandert en wordt veel complexer. Dat vergt veel van leidinggevend; ze moeten snappen wat er in de wereld gebeurt, wat dat voor hun organisatie betekent, en bereid zijn om te veranderen. Dat alles kan als bedreigend worden ervaren.'

Roozendaal heeft een methode ontwikkeld waarmee leidingge-



'Hoewel de politie een tamelijk hiërarchische organisatie is, telt ook steeds meer de voorbeeldfunctie.'

Foto: Hollandse Hoogte

venden de keuzes die ze gemaakt hebben kritisch onder de loep nemen. Deze 'referentiemethode' kan worstelende leidinggevend helpen om te ontdekken wat hen drijft en motiveert, en of ze op de juiste plek zitten.

Deze methode toetst niet alleen of iemand geschikt is voor een leidinggevende positie; de context is volgens Roozendaal zeker zo belangrijk. 'Het idee dat iemand die goed leiding kan geven in de bouw, dat in de zorg ook zal kunnen, is onzin. De bouw is een heel traditionele en rationele wereld, ingegeven door structuur en processen. In de zorg hebben de mensen een heel andere motivatie — het geven van zorg. De politie is weliswaar een tamelijk hiërarchische organisatie, maar ook hier komt men er steeds meer achter dat leidinggeven mensenwerk is.'

Voor zijn promotieonderzoek deed Roozendaal een voorstudie bij acht organisaties, waarna hij zijn onderzoek toespitste op een verpleeghuis, een politiekorps en een bouwbedrijf. Alle drie deze organisaties noemen leiderschap een kritieke succesfactor om hun strategische ambities te realiseren — een voorwaarde voor de aanpak van Roozendaal.

Binnen die drie organisaties paste de promovendus zijn methode toe. Een groep van in totaal veertig leidinggevend werd van verschillende kanten begeleid. Ze kregen feedback van een externe consultant, een interne programmanager en een counselor. Met behulp van de input van hun begeleiders over de organisatie, hun team en henzelf hebben de leidinggevend vervolgstappen bepaald. Voor de een kan dat een aanvullend opleidingstraject zijn, voor de ander coaching, voor een derde het vragen van feedback.

Leidinggevend in de bouw zouden zich meer op coaching moeten richten, terwijl de zorg moet leren meer op inhoud en het behalen van doelstellingen te sturen, concludeerde Roozendaal. Bij de politie telt steeds meer de voorbeeldfunctie. 'Om binnen de politie leiding te kunnen geven, moet je bijvoorbeeld om kunnen gaan met de omgeving op straat en activiteiten kunnen organiseren in samenspraak met de gemeente. Het gaat om veel meer dan het handhaven van orde en veiligheid.'

Die verschillende stijlen van leiderschap zijn niet iedereen gegeven. Omdat hij geen grootschalig kwantitatief onderzoek heeft ge-

daan, wil Roozendaal niet speculeren over het percentage leidinggevend dat in een andere positie of een andere sector beter tot zijn recht zou komen. Hij is echter stellig: het probleem is wijdverspreid in Nederland, en niet alleen bij familiebedrijven, waar zoon of dochter vaak haast vanzelfsprekend in de hiërarchie stijgt.

Slotstuk van zijn aanpak is de evaluatie, een jaar nadat de gevolgte leidinggevend hun ontwikkelpunten hebben vastgesteld.

'Het werkt', stelt promovendus Roozendaal tevreden vast. 'Er ont-

staat verdieping. Goede leidinggevend hebben een goede balans tussen effectiviteit en authenticiteit', constateert hij.

Leidinggeven wordt makkelijker als de leidinggevende weet wat hem of haar inspireert, en zijn drijfveren bovendien stroken met de doelstellingen of de context van de organisatie waar hij of zij werkt.

Niet alles is echter te leren, of moet je willen leren, benadrukt de promovendus. 'Als mensen vanuit hun hart professional zijn en niet voor de managementrol gaan, dan lukt het niet. En een hiërarchisch leidinggevend baasje dat vanwege veranderingen in zijn organisatie meer moet gaan coachen, wordt ook niet per se gelukkig.'

'Ik heb mensen keuzes zien maken waarvan ze onbewust wisten dat ze dat moesten doen; door de feedback konden ze er niet meer onderuit.'

De versnelling van keuzes die vroeg of laat toch gemaakt moeten worden, is volgens Roozendaal ook positief voor de werkgever. Die krijgt helderheid over de koers en de vervolgstappen die nodig zijn. 'Werkgevers weten welke randvoorwaarden ze moeten stellen en krijgen zicht op de ontwikkelingstrajecten binnen hun organisatie.'

Bewogen carrière TU'er is nu adviseur

Na zijn afstuderen, in 1975, als werktuigbouwer aan de hts in Enschede is **Arnold Roozendaal** begonnen in de metaalindustrie. Hij heeft zich geleidelijk in de richting van **consultancy** begeven. In zijn laatste baan, bij een bakkerijconcern, was hij verantwoordelijk voor **mens- en organisatieontwikkeling**. Sinds 2000 werkt Roozendaal (53) als zelfstandig management- en organisatieadviseur.

Per ongeluk in de top beland



Erasmus-promovendus: leiderschapsstijl moet bij de persoon én de organisatie passen

Christine Lucassen
Amsterdam

Leidinggevend komen vaak op hun positie terecht zonder dat ze daar bewust voor hebben gekozen. En maar al te vaak blijven ze daar, ook al zitten ze niet op de goede plek. 'Geld, status en vermeende macht zijn de belangrijkste vervuilers van leiderschap', zegt Arnold Roozendaal, die vandaag aan de Erasmus Universiteit Rotterdam promoveert.