



# LEIDERS DOEN GROEIEN

MIEKE  
AUDENAERT

OWL PRESS

LEIDERS DOEN GROEIEN

**LEIDERS  
DOEN  
GROEIEN**

MIEKE  
AUDENAERT

<b>INLEIDING</b> .....	8
VERTREKPUNT 1: INTEGRATIE VAN LEIDERSCHAPSTIJLEN .....	9
VERTREKPUNT 2: ACTUELE UITDAGINGEN IN DE ORGANISATIECONTEXT.....	10
VERTREKPUNT 3: ONDERZOEK ALS BOUWSTEEN.....	12
<b>PROBLEEMSTELLING: HOE GROEI IK ALS LEIDER?</b> .....	15
1. WAT IS HET PROBLEEM?.....	16
1.1. WAT IS LEIDERSCHAP?.....	16
1.2. GOEDE LEIDERS ZIJN DUNGEZAAID.....	18
1.3. WAAROM IS DAT EEN PROBLEEM?.....	19
2. HET NOORDEN KWIJT?.....	21
2.1. VERBLIND DOOR BUIKGEVOEL.....	21
2.2. LEIDERSCHAP IS NIET VANZELFSPREKEND.....	24
3. WAARIN GROEIEN ALS LEIDER?.....	27
3.1. PEOPLE MANAGEMENT.....	28
3.2. VERTROUWENSRELATIE, WELZIJN EN PRESTATIES.....	32
3.3. RECHTS-NAAR-LINKS-DENKEN.....	39
<b>FASE 1: HOE ZORG IK VOOR DE JUISTE MENSEN AAN BOORD EN VOOR CONTINUÏTEIT? DE ROL VAN DE TRANSACTIONELE LEIDER EN RECHTVAARDIGHEID</b> .....	45
CASE: JAMES DAMORE WAAGDE ZICH IN EEN MIJNENVELD BIJ GOOGLE.....	46
1. ACTUELE UITDAGING: KADEREN BELANG .....	51
1.1. AANDACHT VOOR DIVERSITEIT .....	51
1.2. OPKOMST INTERN PROCESMODEL.....	55
2. HOE MOTIVEERT DE TRANSACTIONELE LEIDER?.....	57
2.1. TRANSACTIONELE LEIDER.....	57
2.2. MECHANISME VAN RECHTVAARDIGHEID.....	59

3. TRANSACTIONELE LEIDERS DOEN GROEIEN DOOR.....	67
3.1. AFLEIDING BEHEREN .....	68
3.2. JOBANALYSE.....	71
3.3. PERSONEEL SELECTEREN.....	77
3.4. EXPECTATION MANAGEMENT.....	80
3.5. STARR-GESPREKKEN VOEREN.....	85

**FASE 2: HOE INSPIREER IK MEDEWERKERS EN DRIJF IK HUN PRODUCTIVITEIT OP? DE ROL VAN DE TRANSFORMATIONELE LEIDER EN BEVLOGENHEID**.....

CASE: GRETA THUNBERGS SPEECH IN DAVOS.....	90
1. ACTUELE UITDAGING .....	92
1.1. KRITIEK OP MEER PRESTEREN MET MINDER.....	92
1.2. OPKOMST RATIONEEL DOELMODEL.....	96
2. HOE MOTIVEERT DE TRANSFORMATIONELE LEIDER?.....	98
2.1. TRANSFORMATIONELE LEIDER.....	98
2.2. MECHANISME VAN ENGAGEMENT.....	101
3. TRANSFORMATIONELE LEIDERS DOEN GROEIEN DOOR.....	105
3.1. VISIE ARTICULEREN EN COMMUNICEREN.....	106
3.2. CHARISMA.....	111
3.3. GOAL-SETTING EN MONITORING.....	112
3.4. FEEDBACK GEVEN VANUIT STERKTES.....	118
3.5. EVALUATIEGESPREKKEN VOEREN.....	121

**FASE 3: HOE KAN IK MEDEWERKERS STEUNEN EN OPVOLGEN OPDAT ZE BETROKKEN EN GEZOND ZIJN? DE ROL VAN DE DIENENDE LEIDER EN SOCIALE RUIL**.....

CASE: MUITERIJ VAN MANAGERS BIJ ABN AMRO TEGEN DE TOP.....	138
1. ACTUELE UITDAGING:.....	140
1.1. DOORGESLAGEN OF TIJDIG WELZIJNSDEBAT?.....	140
1.2. OPKOMST HUMAN RELATIONS-MODEL.....	145

2. HOE MOTIVEERT DE DIENENDE LEIDER?.....	146
2.1. DIENENDE LEIDER.....	147
2.2. MECHANISME VAN SOCIALE RUIL .....	151
3. DIENENDE LEIDERS DOEN GROEIEN DOOR.....	154
3.1. BESCHEIDENHEID.....	155
3.2. EMOTIONELE INTELLIGENTIE.....	159
3.3. EFFECTIEF COMMUNICEREN.....	173
3.4. MINDFULNESS.....	179
3.5. FEEDFORWARD-GESPREKKEN VOEREN.....	187


**FASE 4: HOE KRIJG IK INNOVATIEVE MEDEWERKERS MET EEN DUURZAME LOOPBAAN? DE ROL VAN DE COACHENDE LEIDER EN INTRINSIEKE MOTIVATIE.....** 193

CASE: HOE VERLOOR NOKIA EEN MARKT DIE ZE CONTROLEERDE?.....	194
1. ACTUELE UITDAGING:.....	197
1.1. NOOD AAN WENDBAARHEID.....	197
1.2. OPKOMST OPEN SYSTEEMMODEL.....	205
2. HOE MOTIVEERT DE COACHENDE LEIDER?.....	206
2.1. COACHENDE LEIDER.....	206
2.2. MECHANISME VAN INTRINSIEKE MOTIVATIE.....	208
3. COACHENDE LEIDERS DOEN GROEIEN DOOR.....	212
3.1. POLITIEKE VAARDIGHEDEN.....	213
3.2. CONSTRUCTIEVE CONFLICTEN ORKESTREREN.....	217
3.3. RESPONSABILISEREN.....	224
3.4. LOOPBANEN COACHEN.....	227
3.5. LOOPBAANGESPREKKEN VOEREN.....	232

**FASE 5: HOE BEREIK IK EEN GEBALANCEERD LEIDERSCHAP? DE ROL VAN DE AUTHENTIEKE LEIDER EN DUURZAAMHEID.....** 239

CASE: BANKBEDIENDE ONTDEKT EEN CRUCIAAL PROBLEEM IN DE BOEKHOUDING.....	240
1. ACTUELE UITDAGING.....	241
1.1. TE VEEL 'FOUTE' LEIDERS.....	241
1.2. OPKOMST MVO-MODEL.....	243
2. HOE MOTIVEERT DE AUTHENTIEKE LEIDER?.....	244
2.1. AUTHENTIEKE LEIDER.....	244
2.2. MECHANISME VAN VERTROUWEN.....	247
3. AUTHENTIEKE LEIDERS DOEN GROEIEN DOOR .....	248
3.1. EXTREMEN VERMIJDEN.....	248
3.2. BALANS NASTREVEN.....	253
3.3. COGNITIEVE COMPLEXITEIT OMARMEN.....	257
4. SLOTBEDENKING: STAP PER STAP.....	262
DANKWOORD.....	264
REFERENTIES.....	268

Hoe kan je uitgroeien tot een people manager? En hoe kan je ervoor zorgen dat je de juiste voedingsbodem biedt om je medewerkers te doen groeien? Welke vaardigheden zijn essentieel voor leiders om een positieve impact op mensen te hebben?

Leiders in organisaties zijn verantwoordelijk voor **people management**. Dit vergt **zowel brede leiderschapscompetenties als human resource management-competenties** (hierna kortweg ‘competenties’). Dit boek is uniek door beide types competenties geïntegreerd aan bod te laten komen. *Leiders doen groeien* beoogt enerzijds een theoretisch en empirisch fundament om cruciale inzichten in competenties voor leiders te verwerven, maar anderzijds ook de praktische toepassing ervan door tal van self-assessments, bruikbare tips en concrete voorbeelden (de voorbeelden staan gesignaleerd met het icoon ). Op die manier wil dit boek een oriënterend werk zijn over competenties voor huidige en toekomstige leiders in organisaties, relevant voor studenten, leiders op alle niveaus, managementtrainers en human resource managers.

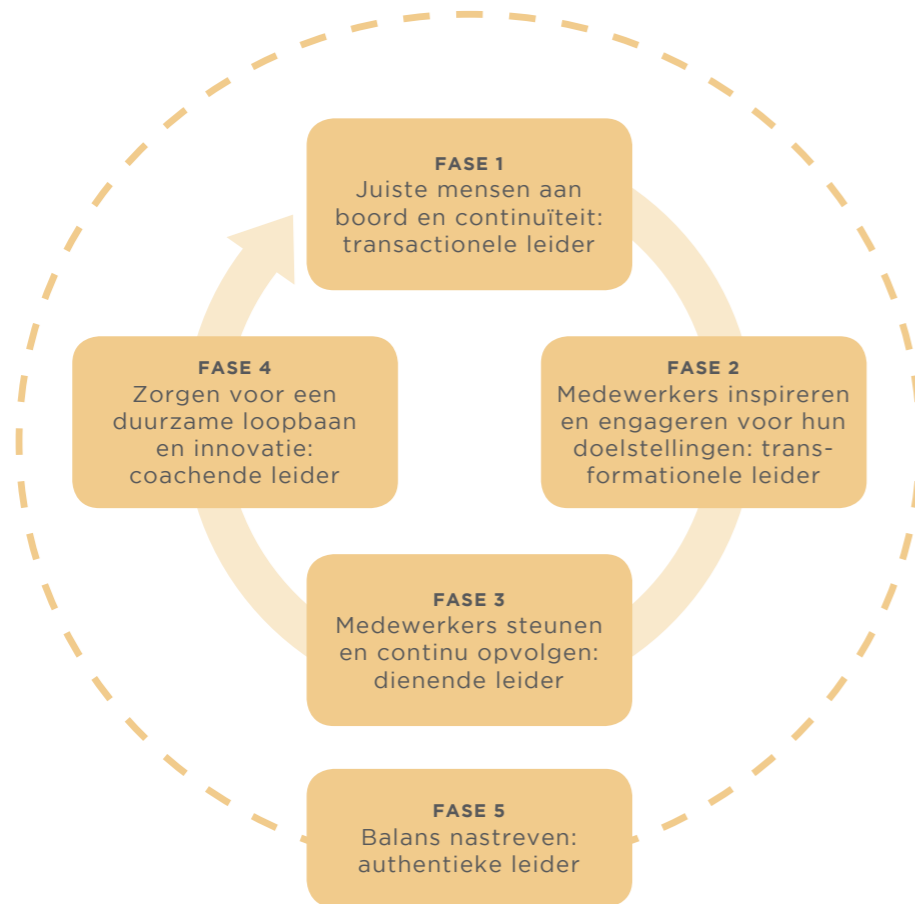
Leiders hebben het vaak moeilijk om te ontpoppen tot effectieve people managers. In het **eerste hoofdstuk ‘Probleemstelling: Hoe groei ik als leider?’** zoeken we naar een verklaring hiervoor. We bespreken het overheersende input-georiënteerd leiderschap. Hierbij focussen leiders op trendy en populaire competenties die niet noodzakelijk prioritair zijn in hun context. Input-georiënteerd leiderschap vertrekt immers niet uit de vraag ‘waarom’ bepaalde competenties relevant zijn. Leiders kiezen om bepaalde competenties te ontwikkelen op basis van persoonlijke voorkeuren en **assumpties over leiderschap**. Zonder het te beseffen baseren leiders zich vaak op idee-fixen waarvoor de bewijzen tegenintuïtief zijn. Vaak gaan boeken niet in op hoe competenties een oplossing voor actuele uitdagingen bieden en op wat het **theoretisch en empirisch fundament** ervan is. Tot slot is er te veel **hokjesdenken** op het vlak van welke leiderschapstijl ideaal is. Als ze gevangen zitten in hun eigen overtuigingen, hebben leiders vaak geen grip voor elkaars complementaire sterktes.

Zoals hierboven beschreven zoemen we in het eerste hoofdstuk in op de probleemstelling. Vanuit deze probleemstelling hanteert *Leiders doen groeien* drie richtinggevende vertrekpunten in **de volgende vijf hoofdstukken**: (vertrekpunt 1) integratie van leiderschapsstijlen; (vertrekpunt 2) actuele uitdagingen in de organisatiecontext; (vertrekpunt 3) onderzoek als bouwsteen.

Om de leiderschapsstijlen te integreren hebben we de volgorde van de hoofdstukken (vanaf het tweede hoofdstuk) opgebouwd volgens **de people management-cyclus** die je als leider met de medewerkers doorloopt:

- Fase 1: eerst zorg je voor **de juiste mensen aan boord** en voor continuïteit en voorspelbaarheid in functie van rechtvaardigheid (de transactionele leider).
- Fase 2: vervolgens kan je deze mensen **inspireren voor hun doelstellingen en drijven naar meer resultaten** in functie van bevlogenheid (de transformationele leider).
- Fase 3: eens mensen doelstellingen hebben, kan je hen **steunen en opvolgen** in functie van hun betrokkenheid en gezondheid (de dienende leider).
- Fase 4: tot slot kan je aandacht hebben voor de **duurzame loopbaan** van je mensen, wat hun innovativiteit op het werk ten goede komt (de coachende leider).
- Fase 5: als summum van integratie van de diverse leiderschapsstijlen bespreken we in het laatste hoofdstuk de nood aan een **gebalanceerde toepassing van leiderschap** (de authentieke leider).

Eerder dan deze fases te beschouwen als strakke, rigide, chronologische fases, zien we deze fases als een continu en iteratief proces. (zie figuur op de volgende bladzijde)



*People management-cyclus bepaalt de volgorde van de hoofdstukken*

## VERTREK PUNT 2: ACTUELE UITDAGINGEN IN DE ORGANISATIECONTEXT

Leiderschapsstijlen kunnen tegemoetkomen aan actuele uitdagingen en prioriteiten vertrekkende van de organisatiestrategie. Dit uitgangspunt weerspiegelt zich in de structuur binnen de hoofdstukken door in elke fase te vertrekken vanuit **actuele uitdagingen** die aanleiding geven tot een focus op een bepaalde **leiderschapsstijl**: de transactionele leider, de transformationele leider, de dienende leider, de coachende leider, en, tot slot, de authentieke leider. We geven aan waarom en hoe de leiderschapsstijl een antwoord biedt op bepaalde uitdagingen door mensen op een bepaalde

manier te **motiveren** en hoe dit resulteert in aandacht voor bepaalde **competenties**. Er komen uitdagingen aan bod die voor vele organisaties van toepassing zijn. Aan het begin van de hoofdstukken is er telkens een **case met discussievragen**, om vanuit praktische uitdagingen en gebeurtenissen de stof levendig te maken aan de hand van een didactische gevalstudie.



*Terugkomende structuur binnen Fase 1 tot en met Fase 5*

We bouwen op een rijke onderzoekstraditie over leiderschapsstijlen om inzichten te verwerven over hoe leiders kunnen groeien in hun people management-competenties. Bovendien geven we aandacht aan de belangrijke vraag waarom leiders idealiter opteren voor bepaalde leiderschapsstijlen en -competenties.

Om de sprong van de leiderschapsstijl naar de vereiste competenties te maken, hanteren we de metafoer van een ijsberg. Leiderschapsstijlen vervatten observeerbare gedragingen die we kunnen linken met bepaalde competenties. Het gedrag van de leider kunnen we voorstellen aan de hand van de **ijsbergmetafoer**: net zoals bij een ijsberg is er een zichtbaar deel dat boven het wateroppervlak uitsteekt en een onzichtbaar deel. Wat zichtbaar is, is het gedrag van de leider. Onderliggend aan het gedrag heeft de leider: (1) bepaalde people management-competenties, en (2) bepaalde overtuigingen en waarden over het geschikte managementmodel (namelijk assumpties over hoe je als leider een toegevoegde waarde voor de organisatie creëert).



*Ijsberg van leiderschapsstijl, people management-competenties en managementmodel, gebaseerd op McClelland<sup>1</sup>*

In elk van de hoofdstukken behandelen we competenties die gelinkt zijn met de besproken leiderschapsstijl, zonder daarbij exhaustief te zijn. Afhankelijk van de context van de leider zullen bepaalde competenties relevanter zijn dan andere. Bij deze competenties verschaffen we **praktische tips** voor leiders, **self-assessments** en een **leidraad voor een aantal formele gesprekken**. We vermelden telkens onze bronnen voor wie graag wat verder graaft. De self-assessments kan je gebruiken om jezelf een spiegel voor te houden. Het kan ook interessant zijn om deze te laten invullen door mensen rondom jou om inzicht te krijgen in de percepties van jouw gedrag.

### VERTREKPUNT 3: ONDERZOEK ALS BOUWSTEEN

In dit boek baseren we ons op **onderzoek** uit verschillende vakgebieden zoals Organizational Behavior, sociologie, economie, filosofie, psychologie en Human Resource Management (HRM). Op die manier bieden we een theoretisch en empirisch fundament waarbinnen bepaalde competenties passen. Gebaseerd op onderzoek linken we telkens een bepaalde leiderschapsstijl met een motivatiemechanisme dat verklaart waarom en

hoe leiders impact hebben op hun medewerkers. We vertrekken zoveel mogelijk van recente meta-analyses die een stand van zaken bieden van de kennis over leiderschapsstijlen en verklarende motivatiemechanismen. We gaan ook in op **tegenintuïtieve onderzoeksresultaten**, wat bepaalde assumpties of idee-fixen kan uitdagen.





PROBLEEMSTELLING

Hoe groei ik  
als leider?

# PROBLEEMSTELLING:

## Hoe groei ik als leider?

Ben jij een leider? Misschien heb je meer impact op anderen dan je op het eerste gezicht zou denken. Maar heb je een leiderschapsidentiteit? En durf je de sprong naar leiderschap te nemen? Leiderschap kan je voor een groot stuk aanleren. Sommigen ontpoppen zich reeds in hun kindertijd tot leider. Dit neemt niet weg dat het nog steeds hard kan zijn om als leider in een organisatie te groeien. Er zijn immers tal van ideeën die leiders op het slechte pad kunnen zetten. Medewerkers zijn vaak niet zo tevreden van hun leidinggevende. Goede leiders zijn dungezaaid, ondanks de goede bedoelingen om te groeien in hun competenties als leidinggevende. En ook organisaties zitten met hun handen in het haar. Het is vaak niet evident om een pipeline van leiders te hebben, laat staan om toekomstige leiders klaar te stomen. Niet iedereen staat erom te springen. En dat is niet zo verwonderlijk, want groeien als leider is niet evident. ‘Hoe groei ik als leider?’ is dan ook het overkoepelend thema in dit hoofdstuk. Achtereenvolgens behandelen we: (1) wat het probleem is, (2) waarom vele leiders het noorden kwijt zijn, en (3) waarin leiders kunnen groeien. In dit laatste luik bespreken we de people management-competenties die in dit boek aan bod komen en hoe deze voor een vertrouwensrelatie met de medewerkers kunnen zorgen. Om prioriteiten te stellen in welke competenties je ontwikkelt, komt rechts-naar-links-denken aan bod. Het basisidee is hier dat people management situationele effectiviteit vergt. Hierbij dienen leiders af te stappen van input-georiënteerd denken.

### 1. WAT IS HET PROBLEEM?

#### 1.1. WAT IS LEIDERSCHAP?

Wat typeert leiderschap? Voor sommigen is een leider een held die een onbereikbaar, haast mythisch succes boekt, zoals Steve Jobs, de oprichter van Apple. Maar we zien ook de ster van een kindervoetbalteam of de junior-manager met veel volgers op sociale media als een leider.

We vinden leiders in **alle soorten** organisaties en op **alle niveaus**. CEO's, directeurs, coördinatoren, afdelingshoofden, professoren, ploegbazen, teamleiders, scoutsleiders... noem maar op. Maar ook medewerkers die hun verantwoordelijkheid opnemen of als informele leider in de organisatie optreden zijn in wezen leiders. Van zodra je een initiatief neemt waardoor je een impact op het leven van iemand anders hebt of dat anderen op sleeptouw neemt, ben je eigenlijk een leider. Ook als je momenteel geen job hebt met die titel.

De term ‘leiderschap’ heeft eigenlijk nooit een precieze definitie gehad en wordt vaak verward met ‘management’. Volgens de bekende managementgoeroe Peter Drucker ‘doet een manager de dingen goed en doet een leider de goede dingen’. Leiders en managers zijn verschillend, maar beiden zijn nodig voor een effectieve organisatie. Enerzijds proberen **managers** chaos onder controle te krijgen door beheersbare processen en procedures vast te leggen, door plannen te monitoren en te evalueren en door managementsystemen te implementeren. Anderzijds gedijen **leiders** net op ambigüiteit om vernieuwing te brengen door een visie voor de toekomst te ontwikkelen en door mensen voor deze visie te inspireren en motiveren. Impact hebben op mensen staat centraal bij leiderschap. De bron van deze impact kan de formele positie zijn, als manager in de organisatie. Maar niet alle leiders zijn ook managers, en niet alle managers zijn ook leiders. Goede leiders zijn vaak ook goede managers, maar ook veel meer dan dat. Voor een goede leider is het wellicht handig om ook managementcompetenties te hebben. Voor medewerkers is het wellicht fijn als je leidinggevende een goede visie heeft en verder ook bereikbaar is voor je praktische werkproblemen.<sup>1</sup>

In dit boek hanteren we een ruime **definitie** van leiderschap in de context van organisaties:

*Leiders creëren een positieve impact op het welzijn en de prestaties van mensen in een organisatie door diverse motivatiemechanismen bij medewerkers aan te boren.*

Deze ruime definitie snijdt niet alleen intrinsieke motivatie aan als motivatiemechanisme, maar ook andere motivatiemechanismen zoals rechtvaardigheid, vertrouwen en engagement (zie verderop). De positieve impact gaat over de impact van de leider op tal van attitudes en gedragingen van de medewerker, zoals diens prestaties maar ook de mentale gezondheid. Door te focussen op een positieve impact, kiezen we expliciet om niet

te focussen op nefaste gedragingen van leiders zoals destructief, psychopathisch en abusief leiderschap.

## 1.2. GOEDE LEIDERS ZIJN DUNGEZAAID

Onderzoek van de econoom Richard Layard toont aan dat we graag omgaan met familie en vrienden. Onze baas gaan we echter liever uit de weg. We zijn nog liever alleen dan tijd te spenderen met onze baas.<sup>2</sup> Nochtans, de meeste leidinggevendenden denken niet terwijl ze naar het werk gaan: 'Vandaag ga ik eens heel vervelend zijn en mijn medewerkers het leven zuur maken.' Toch gedragen sommigen zich zo. Of beter, toch ervaren medewerkers hen zo.



Enkele cijfers van een opiniepeiling bij medewerkers<sup>3</sup>

- Minder dan 40% van de medewerkers denkt dat hun leider in het belang van de organisatie werkt.
- 78% van de medewerkers denkt dat hun leider niet zal toegeven een fout te hebben gemaakt.
- 33% van de leiders wordt door hun medewerkers beschreven als 'sterke leider'.

Leiders hebben vaak moeite om te groeien. Dit weerspiegelt zich in bovenstaande cijfers; die vertellen weinig moois over leiderschap in organisaties. Volgens deze cijfers denkt slechts een **minderheid van de medewerkers** dat hun leidinggevende in het belang van de organisatie werkt. Dit roept vele vragen op: kunnen organisaties concurrerend zijn als medewerkers dit denken? Hoe kan een leider die het zelf niet zo nauw neemt met de organisatiedoelen mensen motiveren om de doelstellingen van de organisatie na te streven? En is het verder een probleem als vele medewerkers denken dat hun leiders hun fouten niet toegeven? Wat zijn persoonlijke kenmerken die je nodig hebt om je fouten toe te geven? Zijn die belangrijk voor effectief leiderschap? Tot slot, waarom zou slechts een minderheid van de leiders als sterk gezien worden door hun medewerkers? Welke competenties zijn belangrijk volgens medewerkers? Denken alleen medewerkers zo negatief over hun leider?

Andere opiniepeilingen tonen aan dat niet alleen medewerkers een slecht beeld van leiders hebben. Een opiniepeiling bij **HRM-professionals** in de

Verenigde Staten in 2017 gaf aan dat volgens HRM-professionals slechts 30% van de leiders in hun organisatie van hoge kwaliteit zou zijn. Deze opiniepeiling werd opnieuw gedaan bij leiders. Zij schatten in dat 42% van de collega-leiders in hun organisatie van hoge kwaliteit is.<sup>4</sup>

Vanwaar komen toch deze pijnlijke cijfers? Wordt er wel genoeg geïnvesteerd in leiderschap? Volgens Boston Consulting Group besteden bedrijven wereldwijd jaarlijks meer dan 40 miljard dollar aan initiatieven voor **leiderschapsontwikkeling**. Maar bedrijven genieten onvoldoende return-on-investment. De meeste inspanningen om leiders te ontwikkelen lijken tekort te schieten.<sup>5</sup>

## 1.3. WAAROM IS DAT EEN PROBLEEM?

### VUCA-context

De huidige context van organisaties, gekenmerkt door globalisering, meer en gevarieerde belanghebbenden en economische, politieke en sociale instabiliteit, biedt een ongekende complexiteit. Deze complexiteit is gekoppeld aan onze VUCA-context (**Volatile** of veranderlijk, **Uncertain** of onzeker, **Complex** of ingewikkeld, **Ambiguous** of vaag/dubbelzinnig): continue, onzekere en complexe veranderingen verhinderen dat je alles vooraf kan plannen en de touwtjes van bovenuit in handen kan nemen. Daarom dienen werknemers en leiders over de nodige competenties te beschikken om leiderschap op te nemen. De behoefte aan positief en uitzonderlijk leiderschap op alle niveaus van de organisatie is nog nooit zo groot geweest als nu.

Het bewustzijn van het belang van unieke menselijke competenties naast technische competenties is recent sterk gestegen. Er zijn enkele trends die de noodzaak van people skills verhogen. De geaccelereerde instroom van **artificiële intelligentie, robotica en automatisering** op de werkplek suggereert een verdere stijging van dit belang. In een bevraging van Deloitte voorspellen bedrijven als gevolg van deze trend een **stijgende toekomstige vraag** naar competenties zoals sociale vaardigheden en cognitieve vaardigheden.<sup>6</sup> Er is een stijgende consensus tussen managers in vele organisatiecontexten dat het toekomstig succes van hun organisatie meer en meer zal afhangen van hun competenties om menselijke problemen aan te pakken.

Daarnaast heeft de **globalisering** een impact op de stijgende relevantie van people management-competenties tegenover (nog steeds belangrijke)

technische vaardigheden. Globalisering – het vermogen van individuen en organisaties om wereldwijd samen te werken en te concurreren – explodeert door exponentiële digitalisering, mobiele telefonie en het internet. Als gevolg daarvan voorspellen experts dat interpersoonlijke en relationele competenties belangrijker zullen worden voor succesvolle leiders. Technische vaardigheden zullen vereist blijven, maar zullen minder het verschil maken tussen een goede en een minder goede leider.<sup>7</sup>

### Effectieve competenties voor leiders

In sommige organisaties worden leiders aangeworven die niet de **technische competenties** van de kernmedewerkers hebben. Denk aan hospitalen die gerund worden door managers die geen dokter zijn. Is dit een goed idee? Er is een brede aanname in de maatschappij dat je, als je goed bent in mensen motiveren in de ene context, ook een succesvolle leider kan zijn in een totaal andere context. Maar recent onderzoek spreekt dit tegen. De meest effectieve leiders weten ook veel over het domein waarbinnen ze leidinggeven. Ze hebben deels succes door hun technische competenties.<sup>8</sup>

Niettemin leren de meeste leiders in organisaties al snel dat een groot deel van hun succes niet alleen ligt aan hun technische competenties, die ervoor gezorgd hebben dat ze doorgroeiden naar een leidinggevende positie. Een groot deel van het succes in eender welke leiderschaps- en managementfunctie heeft te maken met **people management-competenties**. Niet alleen inhoudelijk en technisch dien je over de juiste expertise te beschikken. Medewerkers en leidinggevendenden (of informele en formele leiders) hebben ook people management-competenties nodig om succes te boeken. Dit is het aspect waarmee leiders het vaak moeilijk hebben. Tijdens de opleiding aan de hogeschool of universiteit wordt hier echter minder bij stilgestaan.

Het is voor jonge medewerkers en leiders dan ook vaak een **eyeopener** dat deze people management-competenties zo belangrijk zijn. Voor wie reeds jaren met beide voeten stevig in de praktijk staat is dit nochtans een evidentie. People management-competenties zijn een cruciale voorspeller van een succesvolle loopbaan als leider. In het luik ‘Waarom groeien als leider?’ (zie verderop) gaan we dieper in op welke competenties specifiek tot people management behoren.

### Organisatiesucces

Succesvolle leiders slagen erin om hun medewerkers tevredener en betrokkener te maken. Dit is belangrijk als een doel op zichzelf. Ook zorgt het ervoor dat de klanten en de aandeelhouders tevreden zijn.

Onderzoek bevestigt inderdaad de noodzaak van people management-competenties. Er is namelijk een sterk verband tussen de ‘100 Best Companies To Work For’ en financiële organisatieprestaties. Met andere woorden: tevreden en geëngageerde medewerkers (door een goed people management) zorgen voor organisatiesucces. Een tip overigens voor beleggers: de 100 bedrijven die als ‘*best place to work for*’ waren verkozen, boekten op de langere termijn meer winst op de beurs. Er waren cumulatieve returns over drie jaar van 82% versus 37% bij de controlegroep.<sup>9</sup>

## 2. HET NOORDEN KWIJLT?

Ondanks de vele investeringen in leiderschapsontwikkeling zijn goede leiders dungezaaid. En dit terwijl de competenties van onze leiders belangrijker zijn dan ooit, bijvoorbeeld om ons te manoeuvreren naar een onzekere toekomst.<sup>10</sup> Leiderschap blijkt niet vanzelfsprekend om tal van redenen, zoals het Peter principle, het imposter-syndroom, een gebrek aan leiderschapsidentiteit en idee-fixen. Daarom durft niet iedereen de sprong naar leiderschap te wagen. Bovendien lijken tal van leiders het noorden kwijt te zijn.

### 2.1. VERBLIND DOOR BUIKGEVOEL

#### Assumpties over leiderschap en menselijk gedrag

Stel dat je jezelf hebt ingeschreven voor een cursus fysica aan de universiteit. Tijdens de eerste les vraagt de prof om een blad papier te nemen en te antwoorden op de volgende vraag: wat zijn de wetten van de fluidodynamica? Als je hier nog nooit les over gehad hebt, is het weinig waarschijnlijk dat je deze vraag zal kunnen beantwoorden. Wellicht zal je reactie zijn: ‘Hoe kan ik dat nu weten?’

En nu een nieuw scenario: stel dat je een cursus volgt over competenties voor leiders. En de eerste les vraagt de prof om te antwoorden op de volgende vragen: wat kenmerkt een goede leider, en hoe kan je als leider je medewerkers motiveren? Hier zal je wellicht wel suggesties kunnen voor geven en je zal je hier misschien zelfs vrij zeker over voelen.

Blijkbaar vat je een cursus over leiderschapscompetenties met een heel andere houding aan dan een cursus fysica. Zo heb je tal van assumpties over leiderschap die je aanneemt als feiten. Tenslotte weet je toch al veel over menselijk gedrag en bestudeer je continu in je omgeving mensen die leiding nemen. In contrast met vele vakgebieden zal een cursus over leiderschap je niet alleen introduceren in concepten, theorieën en onderzoeksinzichten, maar je ook confronteren met (jouw en algemeen aanvaarde) **assumpties over leiderschap en menselijk gedrag**. Zo is je beeld van waar een leider energie in moet steken gekleurd door je buikgevoel en door wie je zelf bent.

Natuurlijk kan je buikgevoel het bij het juiste eind hebben. Het is belangrijk om je te baseren op inzichten uit onderzoek, maar dat betekent niet dat wat je aanneemt op basis van je buikgevoel altijd foutief is. Vaak zal je in dit boek inzichten lezen die gebaseerd zijn op onderzoek. Inzichten waarvan je intuïtief reeds vroeger aanvoelde dat ze kloppen of waarbij je een aha-ervaring beleeft. Maar misschien bots je ook op wetenschappelijke inzichten die indruisen tegen je buikgevoel.

### Mentale modellen

Je eigen voorkeuren bepalen sterk je kijk op welke competenties voor leiders effectief zijn. Als je zelf nogal een georganiseerde persoon bent, geef je de voorkeur aan een leider die goed is in projectbeheersing en planning tot in het kleinste detail. Dit in tegenstelling tot als je zelf nogal chaotisch bent... Dan prefereer je een leider die steeds weer met nieuwe initiatieven afkomt, liefst tegen morgen.

We proberen zoveel mogelijk grip te krijgen op leiderschap en ontwikkelen **mentale modellen** over wat werkt. Aan de hand van modellen maken we een vereenvoudigde weergave van een ingewikkelde werkelijkheid. Deze modellen zijn gebouwd op assumpties van wat leiders idealiter doen, hoe ze het best communiceren en beslissingen maken. Ons model over leiderschap bepaalt sterk hoe we ons als leider gedragen en wat onze gevoelige snaren zijn op het vlak van leiderschap. Onze mentale modellen maken ons

opmerkzaam voor sommige zaken, maar ook blind voor andere zaken. Van sommige modellen die we hebben zijn we ons bewust, van andere minder.

De mentale modellen die leiders hanteren hangen vaak samen met **actuele uitdagingen** van de maatschappij. Zo ontstonden er in de twintigste eeuw als reactie op een complex samenspel van technologische, sociale en politieke evoluties een aantal nieuwe managementmodellen over wat effectief leiderschap is (Zie Fase 1: Opkomst internprocesmodel; Fase 2: Opkomst rationeel doelmodel; Fase 3: Opkomst human relations-model; Fase 4: Opkomst opensysteemmodel; Fase 5: Opkomst MVO-model). De opkomst van nieuwe managementmodellen is vaak een reactie op oudere managementmodellen. Dat betekent echter niet dat oudere managementmodellen niet meer relevant zouden zijn. Sommige leiders houden liever vast aan opvattingen en overtuigingen die stroken met oudere managementmodellen. Dat kan nefast zijn, want de wereld verandert voortdurend. Strategieën die in het verleden werkten zijn dus niet noodzakelijk effectief nu of in de toekomst. Leiders kunnen echter gevangen geraken in een eigen stijl en/of in de cultuur van de organisatie.<sup>11</sup>

### Idee-fixen

Met een iets minder neutraal woord dan ‘mentale modellen’ of ‘managementmodellen’, kunnen we verwijzen naar idee-fixen. Dit kadert goed de mogelijke beperkingen van modellen. Ieder van ons heeft **idee-fixen** over de vaardigheden waarin een effectieve leider moet uitblinken. Een leider die diep overtuigd is van het nut van orde en gezag, is misschien niet in staat om opportuniteiten voor vernieuwing en groei te zien.

Jouw eigen voorkeuren van leiderschap hangen samen met wie je bent, wat je onderliggende waarden zijn, met rolmodellen van leiders naar wie je opkijkt en met anderen die je verafschuwt om de manier waarop ze hun leiderschap opnemen. Eens je dit doorhebt, zie je in waarom je die ene collega (die totaal andere waarden heeft dan jij) minder kan appreciëren. Mits je je **oogkleppen** afzet, kan het je dagen dat je net van dié persoon veel kan leren. Om dat te doen moet je leren kijken naar je eigen gedrag en dat van anderen, en andere modellen op het vlak van leiderschap naar waarde leren schatten. De complexiteit van de wereld vergt immers dat we beroep doen op meerdere modellen over leiderschap.

## 2.2. LEIDERSCHAP IS NIET VANZELFSPREKEND

### Peter principle



Enkele leiders die te kampen hebben met het Peter principle

- Een financieel manager voor wie een balans geen geheimen kent maar die niet om kan gaan met de politieke vaardigheden van zijn collega's.
- Een gynaecoloog die alle nodige klinische vaardigheden heeft, maar zich als hoofd van het labo in zijn leiderschapspositie hopeloos verloren voelt omdat hij moet opboksen tegen artsen die kort voor hun pensioen niet bereid zijn om te innoveren en tegen een personeelskorps dat de laatste twintig jaar langzaam in slaap is gesukkeld. De enige momenten dat ze 'wakker' zijn is als ze een (gezellige) meeting hebben.
- Een ingenieur die fantastisch goed is in de moeilijkste wiskundige berekeningen, maar struggelt als leider van een team van mensen die geen vertrouwen meer in de organisatie hebben.

Te midden van de heersende ambiguïteit over goed leiderschap, weten leiders niet altijd meer waar het noorden ligt, zoals ook blijkt uit de voorbeelden hierboven. Vele leiders hebben wel het gevoel dat ze goed zijn in de kern van hun inhoudelijke taken, maar hun arbeidsvreugde is niet optimaal. Het onderdeel 'people management' maakt de job van leidinggevende belastend. Het overgrote deel van de tijd van leiders gaat niet naar de inhoudelijke taken waarvoor ze opgeleid zijn, maar wel naar het motiveren van hun mensen. Echter, daarvoor zijn ze niet opgeleid en missen ze vaak de competenties. Tal van leiders melden een **gebrek aan opleiding** in hun rol als leider.

We kunnen dit linken met het alomtegenwoordige **Peter principle**. Volgens dit principe werken mensen doorgaans goed in hun eerste functie in een hiërarchie. Daardoor krijgen ze kansen om door te groeien. Als ze opnieuw goed functioneren, groeien ze weer door. Eens ze in een functie zitten waar ze niet meer goed presteren, groeien ze niet verder door. Blijkbaar worden de vaardigheden die ervoor zorgen dat mensen goed functioneren in een bepaalde positie overschat, waardoor ze doorgroeien. Op die manier worden mensen gepromoveerd tot hun niveau van onbekwaamheid. Ze worden over het paard getild waardoor ze in een job terecht komen waarvoor ze een gebrek aan potentieel hebben. Dit zou een verklaring kunnen bieden waarom tal van organisaties niet goed functioneren. Als we het Peter principle

toepassen op leiders kan het zijn dat tal van personen doorgroeien tot een leiderspositie omwille van hun excellente technische vaardigheden. Echter hebben ze een gebrek aan potentieel op het vlak van people management. Dit gebrek kan te wijten zijn aan een tekort aan leiderschapstraining en -ervaring. Immers, het is niet omdat je technische expertise in een bepaalde job hebt, dat je ook expertise hebt om mensen te leiden om dat werk te doen.<sup>12</sup>

### Imposter-syndroom

Meryl Streep zei tegen een journalist: 'I don't know how to act anyway, so why am I doing this?'<sup>13</sup> Haar talrijke Oscars, Golden Globes en BAFTA Awards doen nochtans iets anders vermoeden. Als professional of als leider kan je je op een gelijkaardige manier onzeker voelen over je competenties.

Voor leiders die te kampen hebben met het **imposter-syndroom** (imposter = bedrieger) lijkt het alsof de andere leiders in het management-team veel begaafder zijn dan zijzelf. Ze hebben dan ook schrik om door de (krabben)mand te vallen en ontmaskerd te worden. Ze geloven dat anderen denken dat ze beter, intelligenter en bekwaamer zijn dan ze in werkelijk zijn. Daardoor kunnen zelfs de meest communicatieve mensen zich zodanig onzeker voelen in vergaderingen dat ze bijvoorbeeld plots niet uit hun woorden komen. Ze zien elke meeting als een test en niet als een logische bijeenkomst waar ze op hun plaats zitten. Als ze succes boeken, zeggen ze 'het was een goede timing' en 'ik heb geluk gehad'.

Interessant detail: het imposter-syndroom komt vaak voor bij succesvolle vrouwen in een mannelijke werkcontext. Het vroege onderzoek richtte zich dan ook voornamelijk op hoog presterende vrouwen.

### Leiderschapsidentiteit

Hoewel leiderschap vaak gezien wordt als een aantrekkelijke rol die mensen aspireren, blijken organisaties vaak te kampen met een tekort aan leiders. Waarom zijn getalenteerde medewerkers vaak terughoudend om door te groeien naar een leiderschapspositie?

Een belangrijke verklaring hiervoor is dat medewerkers vaak geen **leiderschapsidentiteit** hebben. Ze zien zichzelf niet als een leider. Daarmee nauw gelinkt zijn ze niet gemotiveerd om leiding te geven. Ze geloven niet in de eigen leiderschapscapaciteiten en zien persoonlijke risico's in het opnemen van leiderschap. Mensen kunnen bijvoorbeeld terughoudend zijn

om een leiderschapspositie in te nemen omdat ze de vriendschapsrelaties met collega's niet op het spel willen zetten.

Het kan ook zijn dat iemand zich nog niet klaar voelt om zich tot een leider te ontwikkelen. De **leiderschap-self-efficacy** (het geloof in eigen kunnen) verwijst naar de individuele perceptie over de mate waarin je in staat bent om leiding op te nemen. Wie ervan overtuigd is dat zijn of haar competenties als leider onvoldoende zijn ontwikkeld, zal minder snel geneigd zijn om een leiderschapsidentiteit te hebben. Hoe meer iemand een leiderschapsidentiteit aanneemt, hoe meer deze persoon wil werken aan de ontwikkeling van competenties voor leiders. Dit hoeft overigens niet in een werkcontext te gebeuren.

Ontwikkelen als leider begint reeds in de kindertijd en tienerjaren en gaat verder doorheen de verdere loopbaan. Jeugdervaringen met je ouders en andere **rolmodellen**, bijvoorbeeld in sport- en jeugdverenigingen, leggen de basis om impliciete betekenissen te vormen over wat leiderschap inhoudt. Ouders en andere volwassenen kunnen fungeren als rolmodel en hebben een impact op de vorming van leiderschapsidentiteit. Ook teamsportactiviteiten bieden een opportuniteit om leiderschap aan te leren. Teamsport is een outlet om anderen te beïnvloeden en om teammakers te motiveren tot goede prestaties. Volwassenen nemen op het werk formeel en informeel leiderschap op binnen en buiten de grenzen van hun functie.

Continue ervaringen met nieuwe situaties, op de werkvloer en buiten het werk, verschaffen opportuniteiten om te experimenteren met nieuwe competenties en om feedback te krijgen. Op die manier kan de leiderschapsidentiteit zich steeds verder ontwikkelen en verfijnen. Een leider zijn en een leiderschapsidentiteit vormen, is dus een groeiproces doorheen jaren. Dit groeiproces gaat gepaard met vallen en opstaan. Eerder dan te vragen 'ben je een geboren leider?', kunnen we dus beter vragen: 'Kreeg je reeds de kans om je te ontplooien als leider?'

### Wie waagt de sprong?

Soms betekent leiderschap opnemen durven wegstappen van platgetreden paden. Het kan risico's omvatten die je niet altijd in dank worden afgenomen. Zo zijn er de verhalen van enkele klokkenluiders en leiders die vijanden maken door een tegendraads pad te betreden.

Van kwaad naar erger: (1) Christopher Wylie trad op als klokkenluider om aan de kaak te stellen dat Cambridge Analytica illegaal de gegevens van miljoenen Facebookgebruikers vergaarde en die inzette om Donald Trump aan de macht te krijgen. Daarop werd Wylie prompt *van Facebook gegooid* en volgden ook andere represailles. (2) Een ander voorbeeld: Chelsea Manning onthulde beelden waarop te zien is hoe het Amerikaanse leger in Irak op journalisten schiet, waardoor ze werd aangehouden en *opgesloten in de gevangenis*. (3) Het verhaal van Rabin is het ergste voorbeeld in dit rijtje. De voormalige eerste minister van Israël, Yitzhak Rabin, bewoog Israël naar een overeenkomst met de Palestijnen door vrede te beloven en ging daarvoor land afgeven aan de Palestijnen. Rabin moest het *bekopen met zijn leven*.

Elke dag brengt opportuniteiten met zich mee om je waarden aan te spreken en een verschil te maken in het leven van andere mensen. Vaak twijfel je of je de **sprong naar leiderschap** neemt. Voorzichtigheid is geboden. Immers, je kan anderen in het harnas jagen als je een onpopulair initiatief neemt, provocerende nieuwe ideeën op tafel legt, of de kloof tussen het gedrag en de geëtaleerde waarden van collega's bespreekbaar maakt. Je stelt je hiermee kwetsbaar op en je kan je een hoop problemen op de hals halen. Immers: *to lead is to live dangerously*, hoe voorzichtig je ook bent.

De kunst bestaat erin om moeilijke thema's aan te snijden op zo een manier dat mensen de boodschap kunnen verteren. Dit is alvast beter dan de boodschap te negeren of, in extremis, de boodschapper om te brengen. Dat vergt dat je begrijpt wat de motivatie van de anderen is en wat er tussen de lijnen speelt. Hoewel leiderschap opnemen moeilijk is en reële gevaren inhoudt, is het ook nobel en de moeite waard. Het verschaft potentieel verbetering, betekenis en zingeving. Om het met de woorden van Martin Heifetz en Ronald Linsky, beiden verbonden aan Harvard University, te stellen: 'The world needs you and other leaders.'<sup>14</sup>

## 3. WAARIN GROEIEN ALS LEIDER?

Om effectief te zijn als leider zijn people management-competenties cruciaal. Natuurlijk blijft het ook belangrijk dat leiders technische vaardigheden hebben. Maar wat zijn dan deze vereiste people management-competenties bovenop technische vaardigheden? In welke competenties kunnen leiders investeren om te groeien? In dit deel wordt duidelijk dat het niet

alleen draait om brede leiderschapscompetenties, maar ook om HRM-competenties. Verder is het nuttig om te begrijpen waarom deze competenties een gunstig effect op medewerkers hebben. Door te leren hoe hun leiderschap inwerkt op medewerkers, kunnen leiders hun kennis aanwenden om effectiever te zijn. Het belang van de vertrouwensrelatie komt hier in the picture. Een goede vertrouwensrelatie tussen leiders en medewerkers zorgt voor harde resultaten. Tot slot primeert een rechts-naar-links-denken waarbij leiders situationele effectiviteit beogen, eerder dan een input-gedreven denken.

### 3.1. PEOPLE MANAGEMENT

#### Definitie van people management-competenties



Jan had zijn leider, Marie, altijd gerespecteerd. Hij vond dat Marie hem veel steun gaf en dat ze heel slim omging met de vele uitdagingen die op hun team afkwamen. Toen kwam Jans evaluatiegesprek met Marie. Een ontgoocheling, want Jan dacht echt dat hij goed werk geleverd had. Hij was dan ook verbaasd dat Marie toch wel negatief was over verschillende zaken. Vanaf dat moment was Jan heel wat minder tevreden over Marie.

Was Marie echt ontevreden over Jan? Of wat was de reden dat Marie verschillende negatieve aspecten tijdens het evaluatiegesprek belichtte? Kan het dat Marie sterk is in tal van competenties zoals richting geven en steunen, maar dat ze de bal mislaat op het vlak van enkele andere cruciale competenties zoals empathie en feedback geven? Werd dit nog uitvergroot door blindelings enkele klassieke principes van een evaluatiegesprek toe te passen? De manier waarop Marie het evaluatiegesprek toepast (of de competenties die ze daarvoor heeft) lijkt alvast een impact te hebben op haar effectiviteit als leider.

Deze case suggereert alvast dat we HRM-competenties van een leider blijkbaar niet los kunnen zien van bredere leiderschapscompetenties. Zo sta je als leider niet enkel in om de boel draaiende te houden, je hebt ook tal van formele en informele gesprekken met je medewerkers, zoals selectiegesprekken en ontwikkelingsgesprekken. Deze taken zijn onlosmakelijk verbonden met een breder geheel van competenties als leider.

Een voorbeeld kan dit verder verduidelijken: als een leider sterke projectmanagementcompetenties heeft maar niet in staat is om zijn medewerkers duidelijke rollen en taken toe te bedelen in een nieuw project, kan dit de effectiviteit van het project hypothekeren.

Nog een voorbeeld: een leider die op innovatie aanstuurt heeft er baat bij als hij goed kan onderhandelen en sterke politieke vaardigheden heeft, maar omdat het tenslotte de mensen zijn die innovatie maken of kraken zullen ook HRM-competenties het verschil maken. Kan de leider als een coach optreden waarbij mensen hun ontwikkeling in eigen handen nemen? Of houdt de potentiële verandering op bij het loodsen van middelen naar de afdeling omdat mensen in het team vastgeroest zijn en niet durven uitkomen voor hun mening?

Aangezien leiders verantwoordelijk zijn voor het implementeren van HRM-praktijken<sup>15</sup> is het niet verwonderlijk dat HRM-competenties voor leiders ook belangrijk zijn, naast brede leiderschapscompetenties. Meer zelfs, er is een **sympiotische relatie** tussen brede leiderschapscompetenties en de HRM-competenties van de leider. Deze twee types competenties resulteren in een effectief people management.<sup>16</sup>

**People management-competenties vervatten zowel brede leiderschapscompetenties als HRM-competenties om als leider een positieve impact op het welzijn en de prestaties van medewerkers te hebben.** Door deze twee types competenties onder één noemer te stoppen, is het duidelijk dat de effectiviteit van brede leiderschapscompetenties kan geboycot worden door een gebrek aan HRM-competenties, en omgekeerd. Hieruit volgt de volgende vergelijking:

$$\text{People management-competenties} = \text{brede leiderschapscompetenties} \times \text{HRM-competenties}$$

De bovenstaande redenering bouwt op onderzoek over de rol van de leider bij de toepassing van HRM-praktijken<sup>17</sup> en op onderzoek naar effectieve leiderschapsgedragingen.<sup>18</sup> Bovendien strookt deze redenering met de recente koppeling van HRM en leiderschap in people management.<sup>19 20 21</sup>

#### Overzicht van people management-competenties

Vertrekkende van onderzoek over **leiderschapsstijlen**, clusteren we people management-competenties in enkele categorieën. Deze clustering is een



vereenvoudiging van de werkelijkheid. Er zijn veel leiderschapsstijlen met een lange onderzoekstraditie en er komen er ook vaak nog nieuwe bij.<sup>22</sup> De meetinstrumenten van deze stijlen bevatten items die vaak vrij dicht op elkaar liggen. Dit zorgt voor kritiek op de leiderschapsstijlen vanuit wetenschappelijke hoek. Niettemin zijn er verschillen in theoretische en filosofische onderbouw over wat mensen motiveert en dus hoe leiders hun mensen kunnen motiveren.

Hoewel onderzoek geen duidelijke scheidingslijn verschaft tussen de manieren waarop de leiderschapsstijlen gemeten worden, kunnen we wel enkele types onderscheiden:<sup>23</sup>

- **Transactionele leiders** willen orde en structuur aanbrengen. Ze organiseren het werk vanuit een taakoriëntatie en controleren het werk van hun medewerkers. Ze leggen zich toe op contingente beloning en benadrukken het belang van processen en systemen om uitkomsten te controleren. Ze verpersoonlijken het beeld van de klassieke, effectieve manager. (Zie Fase 1)
- **Transformationele leiders** zijn gericht op een gewenste toekomst en maken medewerkers enthousiast voor deze gewenste toekomst. Ze ervaren zichzelf als een futuristische visionair. Deze personen worden vaak als een echte leider gezien. (Zie Fase 2)
- **Dienende leiders** beogen een positieve relatie met anderen door in te gaan op legitieme noden van anderen. Ze zien zichzelf als relationeel sterke leiders, maar worden door de omgeving niet altijd als een ware leider gezien. (Zie Fase 3)
- **Coachende leiders** zetten in op creatieve methodes voor probleemoplossing. Ze zien zichzelf als creatieve duizendpoten. (Zie Fase 4)
- **Authentieke leiders** vertrekken vanuit persoonlijke waarden, een ideologische missie en een sterk moreel kompas. (Zie Fase 5)

Om in dit boek tot een overzicht van people management-competenties te komen, integreren we onderzoeksinzichten over leiderschapsstijlen<sup>24</sup> met leiderschapscompetenties.<sup>25</sup>

<b>Transactionele leider</b>	Afleiding beheren
	Jobanalyse
	Personeel selecteren
	Expectation management
	STARR-gesprekken voeren
<b>Transformationele leider</b>	Visie articuleren en communiceren
	Charisma
	Goal-setting en monitoring
	Feedback gebaseerd op sterktes
	Evaluatiegesprekken voeren
<b>Dienende leider</b>	Bescheidenheid
	Emotionele intelligentie
	Effectief communiceren
	Mindfulness
	Feedforward-gesprekken voeren
<b>Coachende leider</b>	Politieke vaardigheden
	Constructieve conflicten orkestreren
	Responsabiliseren
	Loopbanen coachen
	Loopbaangesprekken voeren
<b>Authentieke leider</b>	Extremen vermijden
	Balans nastreven
	Cognitieve complexiteit omarmen

*Overzicht van de behandelde people management-competenties in Leiders doen groeien die opgedeeld zijn volgens vijf leiderschapsstijlen*

Soms is de opsplitsing wat rudimentair, in de zin dat sommige competenties deels ook bij een andere leiderschapsstijl kunnen aanleunen:

1. We plaatsen goal-setting en monitoring bij transformationele competenties, maar dit kan ook als transactioneel worden beschouwd. Door het bij transformationele competenties te plaatsen, willen we de klemtoon leggen op de uitvoering van een inspirerende visie aan de hand van de goal-setting.

2. Door de self-awareness-component zijn emotionele intelligentie en mindfulness voor zowel de dienende leider als de authentieke leider relevant. Door deze competenties reeds bij de dienende leider aan bod te laten komen, bieden we een antwoord op de nood aan bescheidenheid. Om zichzelf te kunnen relativeren heeft de leider een helder beeld van het bredere plaatje nodig. Bij de authentieke leider behandelen we competenties die gelinkt zijn met het aspect van gebalanceerde informatie-verwerking, waarop we de klemtoon willen leggen in het laatste hoofdstuk.
3. Het feedforward-gesprek kan ook gehanteerd worden door de coachende leider om innovatie te bevorderen vanuit de sterktes van de medewerker. Bij een dienend leiderschap kan de leider het gesprek eerder toepassen om betrokkenheid en gezondheid te beogen.

### 3.2. VERTROUWENSRELATIE, WELZIJN EN PRESTATIES

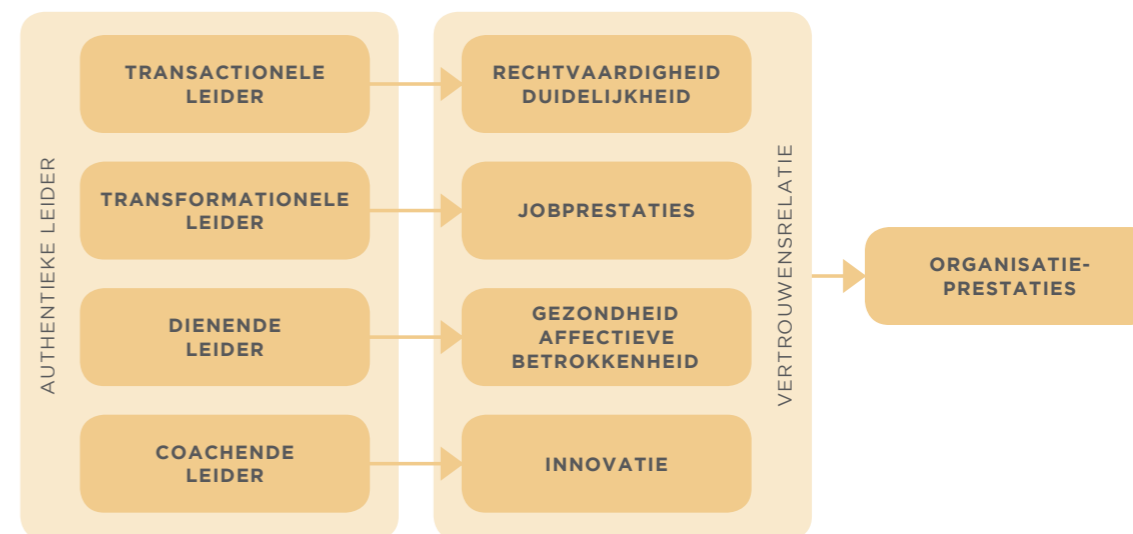
#### Effect op welzijn en prestaties

Elke leiderschapsstijl beïnvloedt medewerkers op een bepaalde manier, maar de uiteindelijke doelstelling van het samenspel van de competenties omvat **welzijn**, zoals de tevredenheid en gezondheid van de medewerkers, **organisatieprestaties** en de bredere **maatschappelijke impact**.

- Transactionele leiders bepalen in welke mate medewerkers duidelijk weten waar ze aan toe zijn en zich rechtvaardig behandeld voelen.
- Transformationele leiders zorgen ervoor dat de medewerkers hard zullen presteren voor de organisatie omdat ze zich geëngageerd voelen voor hun doelstellingen.
- Dienende leiders beïnvloeden de mate waarin medewerkers mentaal gezond zijn en zich betrokken voelen in de organisatie.
- Coachende leiders zorgen ervoor dat medewerkers betekenis vinden in hun job en vanuit deze betekenis een intrinsieke motivatie vinden om zichzelf te ontwikkelen en om te innoveren.
- Authentieke leiders zijn zichzelf en bevorderen vanuit een bewustzijn van de complexiteit van hedendaagse organisatievraagstukken een verantwoordelijkheidsbesef voor de bredere maatschappelijke impact.

#### Leader-Member Exchange

Net zoals we in ons privéleven gunstige en minder gunstige relaties aangaan met anderen, is dat ook zo op het werk. Als medewerker kunnen we gezegend zijn met een constructieve werkrelatie met onze leidinggevende, gebaseerd op professioneel respect en vertrouwen. Maar het kan ook heel wat minder zijn.



Rol van de vertrouwensrelatie in de link tussen leiderschapsstijlen, welzijn en prestaties van medewerker en organisatie

De kwaliteit van de **Leader-Member Exchange** (LMX) gaat over de mate waarin de medewerker een constructieve **vertrouwensrelatie** met de leider heeft, ofwel de mate waarin medewerkers ervaren dat ze een goede relatie met hun leider hebben. Het vertrouwen in elkaar fungeert als de hoeksteen van deze kwalitatieve relatie. Vertrouwen is iets wat je langzaam opbouwt, maar dat moeilijk te herstellen is als het gebroken is. Vergelijk het met een ladder beklimmen: elke trede naar omhoog symboliseert een versterkte vertrouwensrelatie door wederzijdse bijdragen. Als je van de ladder valt, kan dat leiden tot een moeilijk te helen breuk.

Een constructieve vertrouwensrelatie (LMX) is gebaseerd op vier dimensies:

- Wederzijdse bijdragen: ik doe graag dingen voor mijn leider omdat mijn leider ook veel doet voor mij.
- Affectie: mocht dit niet mijn leider zijn, dan waren we zeker bevriend.

- Respect: ik respecteer mijn leider op professioneel vlak en ervaar dat mijn leider ook mij respecteert om mijn professionele bijdrage.
- Loyaliteit: ik ben trouw aan mijn leider.

Zoals we tonen in de figuur<sup>26</sup>, hebben de leiderschapsstijlen een effect op welzijn en prestaties omdat ze de kwaliteit van LMX bevorderen. Positieve leiderschapsstijlen motiveren medewerkers omdat ze een gunstig effect hebben op de relatie tussen de leider en de medewerker. Leiders kunnen dus hun medewerkers positief beïnvloeden door een sterke professionele vertrouwensrelatie na te streven. Dit hangt sterk af van hoe ze zich gedragen tegenover de medewerkers.<sup>27</sup> Dit is de kern van de **relational leadership theory**. De gedragingen van de leider beïnvloeden de sterkte van de relatie van de leider met de medewerker. De medewerker interpreteert het gedrag van de leider als een indicatie van de kwaliteit van de vertrouwensrelatie.<sup>28</sup>

- Bij contingente beloning en een duidelijke rolverdeling percipiëren medewerkers dat de **transactionele leider** wil dat ze succesvol zijn. Enkel een leider die geeft om het succes van de medewerkers zou een duidelijke structuur en rolverdeling organiseren. De leider verschaft een veilige context om goed in te kunnen functioneren. Daarom percipiëren medewerkers duidelijkheid en rechtvaardigheid.
- De **transformationele leider** inspireert medewerkers en daagt hen uit. Deze gedragingen kunnen door de medewerkers tevens gezien worden als indicaties van de kwaliteit van hun werkrelatie met hun leider. Dit zorgt ervoor dat medewerkers ervaren dat de hogere prestatieverwachtingen in een veilige context zijn ingebed, waarbij ze op sturing van de leider kunnen rekenen om te excelleren in hun job. Dit komt de prestaties van de medewerkers ten goede.
- Als de medewerkers aandacht, respect en vertrouwen krijgen, percipiëren ze dat hun **dienende leider** hen belangrijk vindt en waardeert. Daarom identificeren ze zich met de organisatie en voelen ze zich een deel van de familie in de organisatie. Ze zijn affectief betrokken.
- **Coachende leiders** stralen uit dat ze het belangrijk vinden dat de medewerkers betekenis vinden in hun werk en op een competente en autonome manier impact kunnen hebben in hun werk. Doordat

de medewerkers een goede relatie met hun leider ontwikkelen, kunnen ze ook op de nodige steun rekenen bij uitdagingen. De medewerkers durven daardoor vanuit hun engagement ideeën lanceren en innovatie nastreven.

- Tot slot zorgen **authentieke leiders** ervoor dat medewerkers een sterk vertrouwen kunnen hebben in hun leiders omwille van diens standvastige bekommernis om belangrijke waarden te balanceren. Daarom voelen medewerkers zich optimistischer, hoopvoller en veerkrachtiger over de toekomst.

In de figuur stellen we authentiek leiderschap voor als een transversale stijl doorheen de andere stijlen. De diverse leiderschapsstijlen hebben elk hun eigen oriëntatie op welke waarden belangrijk zijn (vb. bij de transformatieve leider staan prestaties voorop, terwijl de dienende leider het welzijn van de medewerker beoogt). Authentiek leiderschap beoogt net een gebalanceerde verwerking van (management)waarden. Daarom hebben we besloten om authentiek leiderschap in het laatste hoofdstuk als integrerend sluitstuk te behandelen over de diverse leiderschapsstijlen heen.

### Psychologisch veilige omgeving

Leiders hebben een cruciale sleutel in handen om prestaties op te krikken, namelijk de band die ze met hun medewerkers ontwikkelen. En deze band kunnen leiders verbeteren door de manier waarop ze zich tegenover hun medewerkers gedragen, namelijk door in te zetten op positieve people management-competenties. Bij elk van de positieve leiderschapsstijlen komt het erop neer dat de vertrouwensrelatie een kritische rol speelt in de link met de prestaties van de medewerkers. De psychologisch veilige omgeving die samenhangt met deze vertrouwensrelatie verklaart waarom.

Een positieve werkrelatie zorgt voor een **psychologisch veilige omgeving** waarin medewerkers zich kunnen concentreren en waarin ze gemotiveerd worden en blijven voor hun werk. Immers, als medewerkers een psychologisch veilige omgeving ervaren, gaan ze ervan uit dat ze interpersoonlijke risico's kunnen nemen door hun ideeën, vragen of bekommernissen te delen met de groep. Medewerkers vertrouwen en respecteren elkaar en ze voelen zich verplicht om open en eerlijk hun opinie te geven, eerder dan verborgen agenda's te koesteren. Het is geen probleem om open te zijn over slechte prestaties of fouten, want daar kleven geen formele of informele negatieve gevolgen aan. Om hulp vragen of fouten toegeven wordt

eerder aangemoedigd dan afgestraft. Deze werkomgeving zorgt ervoor dat medewerkers niet enkel kunnen werken in functie van hun eigen prestatiedoelen, maar ook in functie van het team of de organisatie in haar geheel. Ze kunnen hun ideeën delen met de leider zonder schrik te hebben voor represailles.<sup>29</sup>

### Harde resultaten

Sommige leiders fronsen hun wenkbrauwen bij de klemtoon op de vertrouwensrelatie om de prestaties van hun medewerkers op te drijven. Mensen worden toch betaald om hun job te doen? Kunnen ze niet gewoon hun verantwoordelijkheid nemen waarvoor ze toch wel genoeg betaald worden?

Misschien klinkt de vertrouwensrelatie op het eerste gezicht nogal soft. Voor wie nog niet overtuigd is van het belang van de vertrouwensrelatie tussen de leider en de medewerker, helpt het misschien om er enkele harde resultaten bij te halen.

Ryan Gottfredson en Herman Aguinis berekenden op basis van hun meta-analyse wat het effect van deze vertrouwensrelatie op enkele relevante organisatieprestaties bij verkopers is. Zo blijkt dat een stijging van 1 standaardafwijking (dit is een spreidingsmaat die aangeeft hoe sterk de waarden afwijken van het gemiddelde) van de vertrouwensrelatie resulteert in een verkoopstijging van 85.000 USD per verkoper, 5,60% stijging van de jaarlijkse omzet, 1,50% stijging van het verkoopvolume bij nieuwe klanten, 2,86% stijging van het marktaandeel... en dat allemaal per jaar! Als we dit nog per verkoper vermenigvuldigen is het duidelijk dat aandacht voor een goede band niet alleen gunstig is vanuit een 'soft' oogpunt, maar rechtstreeks leidt tot harde businessresultaten.<sup>30</sup>

De boodschap aan (toekomstige) leiders is eenvoudig: als je je gedraagt op een manier die ervoor zorgt dat je een goede band met je medewerkers opbouwt, levert dat uiteindelijk op voor de bottom line van de organisatie.

### HRM-praktijken én vertrouwensrelatie met leider

Wat is de rol van HRM-praktijken om mensen te motiveren als de vertrouwensrelatie zoveel impact heeft?

De voorbije twee decennia werd door vele onderzoekers ruimschoots bewezen dat HRM de prestaties van medewerkers beïnvloedt. De beste effecten

krijgen we als **uitdagende jobvereisten** gepaard gaan met een sterke **investering in menselijk kapitaal**. Zo kunnen uitdagende doelen op het vlak van de kwantiteit en kwaliteit van werk effectiever zijn als er ook geïnvesteerd wordt in werkzekerheid, trainingen en opleidingen en loopbaanmanagement van de medewerkers. Op die manier kan HRM waarde toevoegen voor de organisatie, en dus zijn legitimiteit verdienen. Voor die legitimiteit is het echter steeds belangrijker om prestaties op een gebalanceerde manier te benaderen.

Ook de volgende afweging is nu aan de orde: is HRM positief voor het welzijn op het werk? Of: zorgt HRM voor hogere prestaties ten koste van de medewerkers? Zo blijkt dat HRM met uitdagende jobvereisten mensen intrinsiek motiveert. Het verschaft mensen goesting in hun werk en verhoogt zo hun jobtevredenheid. Tegelijkertijd echter leiden dezelfde uitdagende jobvereisten mogelijk tot burn-out.

Recent onderzoek<sup>31</sup> bekeek hoe de leidinggevende hierin interfereert. Wat we vonden is relevant: HRM is van belang voor het **welzijn** van medewerkers en voor **innovatief gedrag** van medewerkers, maar de positieve uitwerking hangt af van de individuele vertrouwensrelatie met de leidinggevende. Deze constructieve vertrouwensrelatie is cruciaal voor welzijn op het werk en voor innovatieve prestaties. Bij beide uitkomsten valt op dat de **impact van de leider sterker** is dan de impact van HRM-praktijken.

De beste effecten voor welzijn worden behaald als HRM en de vertrouwensrelatie allebei het 'investeren in de medewerker' beklemtonen. De medewerker kan erop vertrouwen dat de organisatie op lange termijn in de medewerker zal investeren. HRM doet dit door de medewerker tal van investeringsmogelijkheden aan te bieden, zoals loopbaanmanagement, opleiding en participatie. Voor medewerkers met een constructieve vertrouwensrelatie rijmen deze signalen van HRM met wat hun leidinggevende hen voorhoudt. Doordat HRM en de leidinggevende investeren in de medewerker, voelt de medewerker zich aan zet om uitdagende jobvereisten met succes te vervullen. Dit komt ten goede aan het welzijn op het werk.

Ook bleek dat een constructieve vertrouwensrelatie sterk **compenseert** voor HRM dat weinig in de medewerkers investeert. Zo kan je als organisatie hoge verwachtingen stellen en mensen laten presteren onder hoge druk, maar tegelijkertijd bijvoorbeeld geen loopbaanmogelijkheden verschaffen, of een vrij lage verloning en een gebrek aan werkzekerheid bieden. Dergelijke schaarse investeringsmogelijkheden zorgen ervoor dat medewerkers de opportuniteiten van een constructieve vertrouwensrelatie nog meer waarderen.

De leidinggevende geeft waar mogelijk kansen en steun, ondanks de beperkingen van de job. In de context van uitdagende jobvereisten verleent de constructieve vertrouwensrelatie medewerkers meer toegang tot de schaarse investeringsmogelijkheden van de job. Dit werkt intrinsiek motiverend, wat jobtevredenheid bevordert en kansen op een burn-out verlaagt. Deze bevindingen impliceren dat er grote verschillen zijn op het vlak van welzijn tussen collega's, afhankelijk van hun vertrouwensrelatie met hun leider.

HRM-programma's om welzijn op het werk en innovatief gedrag te bevorderen zijn dus niet voldoende. Ook is het cruciaal dat leiders zich bewust zijn van hun rol op dit vlak. Zoals eerder uitgelegd: onderzoek bevestigt de belangrijke rol van de leider op het vlak van HRM.

### 3.3. RECHTS-NAAR-LINKS-DENKEN

#### Dominantie van input-gericht denken

Vaak doen we dingen op automatische piloot. We denken dan niet aan wat we nodig hebben op het vlak van leiderschap. We zijn eerder nogal **'input'-gericht** in ons denken en handelen. Sommige leiders denken dat ze goed bezig zijn als ze bijvoorbeeld een groot team hebben en de middelen hebben vergaard om alweer iemand nieuw aan te werven. Of ze volgen een off-the-shelf-training over leidinggeven omdat anderen die ook gevolgd hebben.

Om leiderschapsuitdagingen aan te pakken, investeren organisaties veelal in **verkeerde ontwikkelingstrajecten**. De leiderschapstrainingen zijn vaak niet op elkaar of op de andere HRM-praktijken van de organisatie afgestemd. Laat staan dat deze trajecten zouden gekoppeld zijn met de strategische organisatieprioriteiten. Deze aanpak helpt organisaties niet vooruit om hun strategische doelstellingen te bereiken.

#### Nood aan situationele effectiviteit

Leiderschapsstijlen en -gedragingen die succesvol zijn op het ene moment en/of in de ene context, kunnen gedoemd zijn te falen op een ander moment en/of in een andere context. Dit betekent dat een leiderschapsstijl die zijn vruchten afwerpt in de ene organisatie, niet per se ook functioneel is voor een andere organisatiecontext. Leiderschapsstijlen zijn immers **situationeel effectief**. Daarom is het aan te bevelen om geen **normatieve aanpak** op het vlak van leiderschap te hanteren.

Tussen haakjes: dit neemt niet weg dat er ook leiderschapsstijlen zijn die normatief onwenselijk zijn, namelijk toxische en destructieve vormen van leiderschap waarbij leiders mensen intimideren, dwingen, chanten, enzovoort. Deze hebben een sterk negatief effect op disfunctioneel gedrag, jobtevredenheid, betrokkenheid, welzijn en de prestaties van de medewerkers.<sup>33</sup>

Zo wordt **Steve Jobs** vaak voorgesteld als een exemplarisch leider. Maar is een Steve Jobs een goede leider in elke organisatiecontext? Jobs' leiderschapsstijl wordt getypeerd als dominant. Dominante leiders fungeren vrij onbezonnen, spreken vaker en luider dan anderen, kunnen informatie oppotten, aan micro-management doen en medewerkers sociaal isoleren volgens het verdeel-en-heers-principe waardoor ze geen sociale band met collega's krijgen. Ze

#### SELF-ASSESSMENT

In welke mate heb ik een kwalitatieve vertrouwensrelatie met mijn leider (schaal van Bauer en collega's)?<sup>32</sup>

1	2	3	4	5
Helemaal oneens	Oneens	Noch eens, noch oneens	Eens	Helemaal eens

	1	2	3	4	5
Ik weet gewoonlijk waar ik sta bij mijn leider.					
Mijn leider begrijpt mijn problemen en noden.					
Mijn leider erkent mijn potentieel.					
Mijn leider zou zijn/haar macht gebruiken om mijn werkgerelateerde problemen te helpen oplossen.					
De kans is groot dat mijn leider voor mij opkomt als dat belangrijk is voor mij, ook als dat in zijn nadeel is.					
Mijn leider vertrouwt mij voldoende om mijn beslissingen te verdedigen als ik er niet bij ben.					
Mijn werkrelatie met mijn leider is heel goed.					
Ik weet gewoonlijk hoe tevreden mijn leider is over mij.					

Nota: hoe hoger de gemiddelde score, hoe meer de relatie met je leidinggevende kan beschreven worden als een kwalitatieve vertrouwensrelatie die gebaseerd is op wederzijds respect.

kunnen bijvoorbeeld opzettelijk hetzelfde project aan verschillende teams toewijzen en ervoor zorgen dat ze niet communiceren. Een dominante stijl werkt goed als leiders hun visie willen doordrukken en als het doel van de leider is om de organisatie sneller in één richting te krijgen, namelijk die van de leider.

In schril contrast met de dominante stijl kunnen leiders luisteren naar anderen en de macht doorgeven door zichzelf een coachende leiderschapsstijl aan te meten. Deze stijl werkt goed als er innovatie nodig is, in een context waarin expertise en brainstormen over nieuwe ideeën belangrijk zijn in de organisatie. De leider heeft dan geen eenduidige visie, maar heeft de medewerkers nodig om innovatieve en creatieve doelen en strategieën te genereren. De leider treedt dan op als facilitator en coach. Hij of zij zoekt naar feedback en probeert de sterke punten van anderen te begrijpen. Een valkuil kan zijn dat de klemtoon op het opbouwen van relaties en populaire beslissingen komt te liggen, in plaats van rationeel de beste beslissingen te nemen.<sup>34</sup>

### Organisatie-eigen people management-competenties

Aangezien er geen normatief raamwerk is voor welke leiderschapsstijlen en competenties relevant zijn, kan het nuttig zijn om een **organisatie-eigen competentiewoordenboek** te managen met een reeks competenties van leiders die relevant zijn binnen de specifieke context van de organisatie.

Aan de hand van **competentieprofielen** kunnen organisaties de competenties communiceren die ze verwachten van hun leidinggevende. Een competentieprofiel bestaat uit kennis, vaardigheden, attitudes en andere karakteristieken die effectieve prestaties kunnen voorspellen. In het competentieprofiel wordt gedefinieerd welke gedragingen essentieel zijn voor de leiders in de organisatie. Dit kan gaan om generische competenties, maar ook om competenties die specifiek relevant zijn in de cultuur en de contextuele uitdagingen van de organisatie. Deze competentieprofielen kunnen de basis zijn van elk van de elementen van de HRM-opvolging door de leiders (planning van doelstellingen, coaching, evaluatie, beloning). Vaak leggen organisaties de gemene deler van vereiste competenties van leiders in de organisatie vast. Ze erkennen ook verschillen tussen afdelingen.

Naast competenties voor leiders omvat het competentiewoordenboek van de organisatie technische en jobspecifieke competenties die in bepaalde functies terechtkomen. Zodoende verschaffen competenties leiders een basis om hun medewerkers aan te sturen en aan te moedigen om te focussen op hun sterktes. Als jobeisen en loopbaanplannen wijzigen kunnen leiders

dit vertalen in andere vereiste competenties. Als echter de organisatiedoelstellingen wijzigen, dient het hele competentiewoordenboek opnieuw onder de loep genomen te worden.<sup>35</sup>

### Waardeketen van leiderschap



Stappenplan om de waardeketen van leiderschap te expliciteren op basis van de aanpak voor leiderschapsontwikkeling van Boston Consulting Group<sup>36</sup>

1. People management-competenties en -prioriteiten definiëren
  - Hebben we de hoeveelheid en kwaliteit van talent die ik nodig heb om de strategie te bereiken?
  - Hebben we de juiste mensen op de juiste plaatsen? Waar zijn de hiaten?
  - Welke people management-competenties zijn nodig in de organisatie?
2. Ontwikkelingsprogramma's ontwerpen
  - Welke strategie voor de ontwikkeling van mensen is nodig voor onze context en onze mensen?
  - Hoe kunnen we de capaciteiten van onze mensen opbouwen om te slagen in deze transformatie, terwijl ze aan de transformatie werken?
  - Hoe ontwikkelen we onze leiders?
3. Systemen voor HRM-management inbedden
  - Hoe kunnen we het HRM-systeem afstemmen op onze strategische doelstellingen?
  - Hoe kunnen we een effectieve leiderschapsacademie opzetten om onze ambities te ondersteunen?
  - Hoe weten we of onze inspanningen en investeringen effectief zijn?

Als organisatie is het belangrijk dat je duidelijk weet welke uitkomsten de organisatie nastreeft met de ontwikkeling en de inzet van people management-competenties. De vraag waaruit we moeten vertrekken is: waartoe willen we bepaalde people management-competenties nastreven in onze organisatie? Deze vraag omvat: wat willen we bereiken op het vlak van organisatiedoelstellingen, en wat betekent dit op het vlak van people management (brede leiderschapscompetenties en HRM-competenties)?

Conform deze vragen lezen we op de website van Boston Consulting Group: ‘Alleen door een strakke koppeling van leiderschap en talentontwikkeling aan waardecreatie zorgen bedrijven voor duurzame, superieure organisatieprestaties.’<sup>37</sup> Vanuit het beogen van toegevoegde waarde zou het streven naar een voordeel voor de stakeholders van de organisatie centraal moeten staan. Dus staat de volgende vraag voorop: wat streven we na op het vlak van klantenvoordeel en competitief voordeel?

Omdat we in deze redenering vertrekken vanuit de gewenste output (rechts in de figuur) en door doorvragen uitkomen bij de input (links), noemen we dit het **rechts-naar-links-denken**. Met andere woorden, we peilen eerst naar onze **deliverables**: wat moeten we opleveren als organisatie? Als we deze deliverables expliciteren en kwantificeren (opvolgen aan de hand van metingen), dan moeten we er rekening mee houden dat dit **lagging indicatoren** zijn. Dit wil zeggen dat ze pas op de (middel)lange termijn kunnen bereikt worden. Denk aan attitudes en prestaties van medewerkers en teams en de daaruit volgende organisatieprestaties. De resultaten op de langere termijn (gemeten door lagging indicatoren) worden bepaald door veranderingen op het vlak van people management-competenties. Deze competenties zijn **leading indicatoren**, dit zijn maatstaven die in kaart brengen wat je op korte termijn kan doen om uiteindelijk succes te boeken. Denk aan de competenties die aan bod komen in de vier meta-categorieën van competenties in dit boek. Dit kunnen dus bijvoorbeeld competenties zijn die gekoppeld zijn aan transformationeel en transactioneel leiderschap. Door dit **toegevoegde-waardeketen-denken** als basis van het gevoerde HRM te hanteren, kunnen leiders fungeren als een motor om medewerkers en de organisatie beter te doen presteren.



*Toegevoegde-waardeketen van people management-competenties (geïnspireerd op het conceptueel model van Lisa Nishii en Patrick Wright<sup>38</sup>)*

Door als leider in te zetten op effectieve competenties, kan je de juiste persoon op de juiste plaats inzetten en je medewerkers tevreden krijgen. Het valt op dat de teams die daarin slagen net ook de teams zijn die goed presteren. Je stemt je medewerkers tevreden als je hen op de juiste manier weet aan te pakken. Bij een geslaagde **employee value proposition** gaat het erom dat medewerkers waarde vinden in hun werk. Dat zorgt op zijn beurt voor tevreden klanten. En uiteindelijk resulteert dit in een **klantenvoordeel** op het vlak van prijszetting en kwaliteit, alsook een concurrentieel voordeel dat de organisatie in een bevoorrechte positie tegenover concurrenten plaatst.

Uitdagingen en de organisatiestrategie kunnen de aanzet geven in de keuze voor indicatoren en kunnen mede bepalen welke competenties prioritair ontwikkeld dienen te worden. Als je hier (nog) geen eigen onderzoek naar voert in je organisatie, kunnen meta-analyses helpen om een toegevoegde-waardeketen uit te tekenen die **evidence-based** is. **Meta-analyse** is een statistische techniek die onderzoek van meerdere studies combineert om de relatie tussen de variabelen bloot te leggen. Ook **systematische reviews** kunnen interessant zijn. Dit type van systematische literatuurstudies komt vanuit medische hoek en wordt nu ook toegepast in managementonderzoek om de resultaten van tal van onderzoeken samen te vatten.<sup>39</sup> In de volgende hoofdstukken gebruiken we telkens de resultaten van recente meta-analyses en/of systematische reviews om te bespreken welke prestatie-uitkomsten en motivationele processen samenhangen met de besproken leiderschapsstijl en competenties.

Belangrijk is om te beseffen dat een toegevoegde-waardeketen ook vertrekt vanuit een **waardepatroon**. Welke waarde willen we toevoegen en voor wie? Wie zijn onze stakeholders en wat willen we voor hen opleveren? De antwoorden op deze vragen zouden opnieuw nauw moeten samenhangen met de strategie van de organisatie. Indien we bovenstaand model bijvoorbeeld zouden toepassen in een organisatie die meerwaarde wil genereren vanuit een perspectief van maatschappelijk verantwoord ondernemen, zou ook deze vraag gesteld moeten worden: wat willen we opleveren voor mens, maatschappij en milieu? Er zitten dan ook boxen in de toegevoegde-waardeketen die uitkomsten vervatten voor deze stakeholders.