



VOOR DE LEEUVEN

Tekst — Anna Roos van Wijngaarden

Leiderschap begint waar voorspoed eindigt. Hoe houdt
een goede leider zichzelf en het team sterk in tijden van onzekerheid?

‘Als jij zelf denkt dat je fantastisch bent en je hoort nooit van anderen dat je nog wel iets kunt ontwikkelen, dan blijft zelfreflectie vrij beperkt.’

De zaken lopen goed, werknemers zijn blij. Dan ineens is daar een pandemie, een oorlog, een crisis. Je knippert met je ogen en alles is 180 graden gedraaid. Het stelt mensen in een leiderspositie op de proef. Wat moeten zij doen (en wat niet) om te blijven inspireren? Hoogleraar Leiderschap en Organisatieverandering Janka Stoker wachtte geduldig op de data van de pandemie over de effecten van verschillende leiderschapsstijlen en schreef met collega Harry Garretsen het boek *Goede leiders in onzekere tijden – lessen voor organisaties en politiek*.

SCHRIKREACTIE

De eerste coronasignalen in januari 2020 kwamen als een schok voor bedrijven. Managers begonnen meteen te zorgen, te puzzelen en te plannen om efficiëntie en controle te verhogen. Stoker noemt die directieve managementstijl een ‘crisisreflex’ – heel menselijk, maar niet optimaal. Al snel bleek namelijk dat thuiswerken het nieuwe normaal zou worden en daarvoor moesten leidinggevendenden de teugels laten vieren. ‘Je moest als leider wel verantwoordelijkheden gaan delegeren, maar in het begin van de coronatijd was de schrikreactie eigenlijk nog groot en deden ze dat volgens hun medewerkers juist niet.’

De grap is dat veel managers van zichzelf wel vonden dat zij zulk ‘participatief leiderschap’ vertoonden. Volgens Stoker is het een bekend fenomeen dat leidinggevendenden zichzelf overschatten. En een verlies, want de werknemers die tijdens de pandemie tevreden waren omdat zij autonomie en inspraak kregen, vonden zichzelf ook productiever. Zo bleek uit het onderzoek. ‘Je ziet dat zo’n stijl dus wel heel belangrijk is voor hoe thuiswerkers zich voelen.’

ESSENTIËLE KOFFIEBABBELS

Een goede leider heeft oog voor iedereen, maar met al die thuiswerkers is dat zo makkelijk nog niet, benadrukt Stoker. ‘Je hebt minder zicht op de mensen waardoor je ze een beetje vergeet. Wat

we weten uit onderzoek naar het hele op afstand werken, is dat het heel belangrijk is dat je aandacht blijft geven.’ Stoker wijst erop dat je zonder die schijnbaar ‘casual’ babbels bij de koffiemachine het contact makkelijk verliest. ‘Bij online werken praat je alleen over waar de afspraak over gaat. Je hebt veel minder zicht op hoe het eigenlijk met iemand gaat – die mensgerichte, sociaal ondersteunende kant van leidinggeven.’

Moet je je mensen dan terug naar kantoor halen? Dat is geen makkelijk vraagstuk. Moeders vallen bijvoorbeeld snel terug in een zorgpatroon. ‘Je moet flexibiliteit stimuleren en aan de andere kant duidelijk maken dat het belangrijk is om op kantoor te zijn: niet alleen voor je werk, maar ook voor je netwerk, voor het sociale contact en om je gezicht te laten zien,’ adviseert Stoker.

MEEDOEN MET DE MODE

Waren we eindelijk gekomen van de eerste schrik, stond de nieuwe coronavariant om de hoek (en een oorlog, mogelijke economische crisis en verergerend klimaatprobleem). Organisaties begonnen daarop massaal met scrummen, leanen en zelfsturen. ‘In crisistijden zijn mensen nog meer geneigd om maar met de mode mee te lopen,’ concludeert Stoker. In haar boek noemt ze dat soort hypes ‘managementmodes’, die zoals kledingmode steeds weer terugkomen. Ze gaan alleen verder dan de aanschaf van een hippe spijkerbroek. Het gaat over hoe je een hele organisatie inricht.

‘Bij onzekerheid kom je als management onder druk te staan en ontstaat al gauw het idee: we hebben nu geen tijd om na te denken, dus laten wij dat nou ook maar doen. *Better safe than sorry*.’ Leiderschap in onzekere tijden betekent volgens Stoker dat je juist wel de tijd neemt om gestructureerd vragen te stellen: ‘Welk probleem lost deze mode dan voor ons op? Je zou experimenten op kunnen zetten met hybride werken om na een half jaar te kijken of het wat oplevert. Als dat nou niet zo is, loop je misschien niet rond in de laatste spijkerbroek, maar je wint wel heel veel tijd en >>

investeringen. Je moet aan jezelf en aan iedereen in een organisatie kunnen uitleggen waarom dat nieuwe concept zo belangrijk is en “omdat de burens het ook doen” is geen goed antwoord.’

ZELFREFLECTIE

De context doorgronden is voor leiders dus belangrijk, maar vergeet de binnenkant niet. Stoker: ‘Wat universeel van belang is voor leiders is dat ze enerzijds goed naar buiten kunnen kijken – “Wat vraagt deze situatie van mij?” – en anderzijds naar binnen – “Als dit dan de situatie is, wat is er dan aan leiderschapsgedrag van mij nodig?” Dat vraagt allereerst om zelfreflectie: dat je in staat bent om naar jezelf te kijken. Vervolgens moet je je gedrag kunnen aanpassen aan de situatie, dus in stijl kunnen variëren.’

Stoker ziet dat organisaties daarom bezig zijn met het creëren van omgevingen waarin leiders ook feedback krijgen. ‘Als jij zelf denkt dat je fantastisch bent en je hoort nooit van anderen dat je nog wel iets kunt ontwikkelen, dan blijft zelfreflectie vrij beperkt.’ Dat probleem speelde volgens Stoker bijvoorbeeld een rol bij recente mediaschandalen in Nederland. ‘Op het moment dat een leidinggevende – of het nou Matthijs van Nieuwkerk is, een politicus of ceo – zo veel macht heeft, dat er niemand meer corrigeert of tegenspreekt, kunnen gevaarlijke situaties heel lang blijven bestaan.’ Om tegenmacht te vrij baan te geven, legt Stoker uit, is psychologische veiligheid nodig: ‘Dat het oké is om jezelf uit te spreken tegen mensen met meer macht zonder dat dat betekent dat jij je carrière wel kan vergeten.’ Inspirerende leiders helpen actief mee om zo’n cultuur te bouwen.

VERBINDEND VERHAAL

Ook al is de pandemie op haar retour – we leven nog steeds met grote onzekerheden. ‘Vanuit de constatering dat “onzeker” nu een

Leiderschap in crisistijd betekent volgens Stoker dat je juist wel de tijd neemt om gestructureerd vragen te stellen

belangrijk kenmerk is, kun je gaan bepalen wat belangrijk is in leiderschap,’ stelt Stoker. Het antwoord in het boek: leiderschapstijlen die zorgen voor verbinding. ‘Je moet als leider goed nadenken over je verhaal. Soms moet je gewoon vervelende maatregelen nemen, maar dat moet je wel kunnen uitleggen in welke mate ze bijdragen aan een groter geheel. Waarom gaan we een bepaalde kant op en wat betekent het voor de ander?’

Hoe je zo’n ‘verbindend verhaal’ brengt is van cruciaal belang. ‘Vooral in moeilijke situaties is het gevaar dat je subgroepen krijgt waarbij mensen met hun eigenbelangen tegenover elkaar staan,’ waarschuwt Stoker. Als voorbeelden noemt ze de stikstofdiscussie en de aardbevingen in Groningen. ‘Het zijn niet de Groningers en de boeren die een probleem hebben, het is ook óns probleem.’ Die manier van saamhorig communiceren noemen we identiteitsleiderschap. Vervolgens wil je dat zo’n verhaal ook een beetje houvast biedt. Dat is charismatisch leiderschap, een mooi woord voor het duiden van die gouden stip aan de horizon. ‘Er zijn mensen die niet houden van visie,’ zegt Stoker, ‘maar in tijden van onrust moet je zorgen dat je niet nog meer polarisatie krijgt – dat je met elkaar ergens voor staat.’

Een mooi voorbeeld van zo’n leider is de Nieuw-Zeelandse premier Jacinda Ardern: ‘Hoe zij communiceerde in tijden van corona, waarom ze dingen deden, en het voorbeeld dat ze gaf toen ze zelf een deel van haar salaris inleverde als symbool: we doen het samen.’ In het boek bespreekt Stoker zo nog een aantal sterke vrouwelijke rolmodellen. Want leiders kunnen mooie woorden hebben, maar uiteindelijk gaat het om wat ze doen. Dat brengt een verbindend verhaal tot leven. ———

Janka Stoker en Harry Garretsen, ‘Goede leiders in onzekere tijden – lessen voor organisaties en politiek’, € 22,99, uitg Business Contact