

6

LEIDERSCHAPS- KWALITEITEN VOOR MEER WERKGELUK

'Nieuwe tijden vragen om nieuwe vormen van leiderschap', is het motto van hoogleraar Contextueel Leiderschap Freek Peters. Hij vergelijkt de leiders van de toekomst met golfsurfers: zij beheersen de kunst van het effectief meebewegen op krachten groter dan zichzelf. En hoe groter de uitdaging, des te meer plezier ze hebben. In dit artikel beschrijft Peters zes kwaliteiten van deze 'next level' leiders, die stuk voor stuk bijdragen aan werkgeluk.

Tekst: Freek Peters

‘Net als golfsurfers beheersen de leiders van de toekomst de kunst van het effectief meebewegen’

Anno 2017 opereren organisaties onder omstandigheden die in niets te vergelijken zijn met die van pakweg vijftig jaar geleden. Hun speelveld verandert met de dag en wordt alsmat groter en ingewikkelder. Dat biedt kansen, maar brengt ook onzekerheden met zich mee. Een daarvan: kunnen we de goede mensen behouden en aantrekken? Het werkgeluk van deze mensen is essentieel om organisaties goed te laten functioneren. En dit werkgeluk wordt voor een belangrijk deel bepaald door het leiderschapsgedrag.

Om effectief om te kunnen gaan met de nieuwe werkelijkheid, hebben de leiders van de toekomst een andere *mindset* en kwaliteiten nodig dan hun collega's uit voorbije tijden. En laten dit nou stuk voor stuk kwaliteiten zijn die bijdragen aan werkgeluk.

1. Begrip van de context – aandacht voor betekenis

De ‘klassieke’ leiders acteerden in een relatief stabiele, overzichtelijke omgeving. Hun organisaties bedienden een vaste, trouwe markt; de focus lag op productie en kostenbeheersing. De blik

was dan ook vooral naar binnen gericht: op het eigen systeem. Maar tegenwoordig maken organisaties – en daarmee ook hun leiders en medewerkers – deel uit van allerlei grotere systemen en netwerken. Navelstaren kan niet meer; de nieuwe leiders hebben een open mind en een brede blik. Ze begrijpen hoe de verschillende systemen in elkaar grijpen en hoe elk radertje bijdraagt aan het grotere geheel. Daarmee is er dus aandacht voor de betekenis van de bijdrage van de individuele medewerker: een belangrijke factor voor werkgeluk.

2. Vertrouwen in het systeem – durven loslaten

Nieuwe leiders hebben te dealen met een complexe, snel veranderende werkelijkheid. Het is niet meer mogelijk om volledig *in control* te zijn zoals hun voorgangers dat waren. Zij moeten erop vertrouwen dat er niet slechts één oplossing is voor een probleem, maar dat je je doel op verschillende manieren kunt bereiken. Dat betekent: niet langer vasthouden aan allerlei protocollen, maar medewerkers het vertrouwen geven om de klus te klaren op de manier die hen op dat moment het

beste lijkt. Dit geeft de medewerkers zeggenschap over hun eigen werk en vrijheid. En dat draagt in belangrijke mate bij aan hun werkgeluk.

3. Gericht op de ander

In de vorige eeuw waren organisaties nog sterk hiërarchisch ingericht. Hun leiders waren ‘echte bazen’, veelal autoritaire types met een groot ego. *Command and control* was het motto. De leiders van de toekomst daarentegen zijn bescheiden en ondersteunend, en dat vaak op een persoonlijke manier. Zij hebben oog voor wat hun medewerkers nodig hebben om goed en prettig te kunnen werken (en ‘werkgelukkig’ te zijn) en passen hun gedrag daarop aan. Dat vraagt wel om zelfinzicht – ‘Welke uitwerking heeft mijn gedrag op de ander?’ – en flexibiliteit.

4. Gericht op verbinding

Waar leiders vroeger gefocust waren op het aftroeven van de concurrent, is de nieuwe generatie leiders gericht op verbinding. De manager van tegenwoordig is zich ervan bewust dat je elkaar nodig hebt om succesvol te kunnen zijn. En zoekt in dat kader niet alleen de verbinding met externe partijen, maar investeert ook in verbinding intern: ‘We horen bij elkaar; we zijn één bedrijf’. Deze focus op verbinding biedt een mooi tegenwicht aan de vrijheid en autonomie die het loslaten bij punt twee met zich meebrengt. Want vrijheid en autonomie zijn weliswaar belangrijke factoren voor werkgeluk, ze kunnen ook tot eenzaamheid leiden. Verder zijn nieuwe leiders betrouwbaar en loyaal; het zijn plezierige mensen om mee te werken. Ook daarom krijgen ze veel voor elkaar. ➔

‘Qua selectie moeten we wellicht meer letten op een brede maatschappelijke oriëntatie en soft skills’





*‘Nieuwe leiders
begrijpen hoe elk
radertje bijdraagt
aan het grotere
geheel’*

5. Gericht op de vitaliteit van het samenspel

In het verlengde van hun focus op verbinding zijn nieuwe leiders gericht op wat ik de vitaliteit van het samenspel noem. Ze beseffen dat goed samenspel – zowel binnen het team en de organisatie als over organisatiegrenzen heen – een belangrijke voorwaarde is voor succes en doen wat nodig is om dit te optimaliseren. Vanuit het oogpunt van werkgeluk betekent dit bijvoorbeeld dat ze hun medewerkers volop de mogelijkheid bieden om zich te ontwikkelen, ervoor zorgen dat mensen goed met elkaar kunnen werken, ruimte bieden voor experiment en vernieuwing en aandacht hebben voor duurzame inzetbaarheid. Ook een fenomeen als *job crafting*, waarbij mensen hun baan zo ‘boetsen’ dat die perfect aansluit bij hun talenten en voorkeuren, past hierbij.

6. Vrolijke veerkracht

Een laatste kenmerkende kwaliteit van de leiders van de toekomst is hun ‘vrolijke veerkracht’. Nieuwe leiders kunnen prima omgaan met de veranderlijke, onvoorspelbare werkelijkheid. Net als golfsurfers beheersen ze de kunst van het effectief meebewegen. Ze anticiperen, weten zich aan te passen en pakken kansen. Onder ingewikkelde omstandigheden komen ze optimaal tot hun recht. Ze worden er zelfs vrolijk van. Dit plezier in de uitdaging

weten ze ook over te brengen op hun medewerkers. Door bijvoorbeeld te zeggen: ‘We doen ons uiterste best en als we succesvol zijn, genieten we daarvan; zit het tegen, dan leren we daarvan om vervolgens vrolijk verder te gaan.’ Deze stimulerende houding draagt in belangrijke mate bij aan werkgeluk.

Maatschappelijk betrokken avonturiers

De leiders van de toekomst hebben zoals gezegd een heel andere *mindset* dan hun voorgangers. Dat heeft onder andere gevolgen voor de manier waarop we jonge mensen opleiden en onze toekomstige leiders selecteren. Als ze goed moeten scoren op de hier beschreven kwaliteiten, moeten we meer letten op een brede maatschappelijke oriëntatie en *soft skills*. En wat opleiding betreft meer investeren in persoonlijke ontwikkeling. De ‘next level leiders’ zijn daarom wellicht niet de corpsballen met hun tijdens de studententijd opgebouwde netwerk, maar de mannen en vrouwen die nu met een rugzak door het Himalayagebergte trekken. Want dat zijn de mensen die niet bang zijn voor avontuur, onder uitdagende omstandigheden het beste uit zichzelf weten te halen en het belangrijk vinden om bij te dragen aan de maatschappij. Het zijn ook de mensen voor wie het vanzelfsprekend is dat organisaties werkgeluk hoog in het vaandel hebben staan. ■



WIE: Frek Peters

WAT: Partner bij adviesbureau De Galan Groep en hoogleraar Contextueel Leiderschap aan Tilburg University

WAAROM: Steeds weer gefascineerd door hoe bepalend de menselijke factor is voor het functioneren van organisaties.

