

NEDERLAND TELT STEEDS MEER LEIDERS

De wereld om ons heen verandert snel. De werkvloer ook. Hoe speel je daar op in als HR-professional? Joël Aerts werkte jarenlang als leidinggevende in ontwikkelingslanden en doet al meer dan 10 jaar onderzoek naar leiderschap.

Even in het kort, wat doe je precies?

‘Ik doe verschillende dingen. Ik begeleid als organisatieadviseur samenwerkings- en fusietrajecten. Dit combineer ik met spreken, lezen en schrijven over leiderschapontwikkeling. Het leuke daaraan is dat ik met mijn voeten in de klei blijf staan en om me heen zie wat er gebeurt. Wat gaat er goed, wat gaat er mis? Die combinatie van adviseur-schap en het lezen, spreken en schrijven over leiderschap bevalt me erg goed.’

Je hebt in meer dan tien ontwikkelingslanden gewerkt. Geeft dit jou een andere kijk op leiderschap dan mensen die alleen in Nederland hebben gewerkt?

‘Jazeker. Ik denk dat leiderschap nogal verschilt afhankelijk van waar je bent. Het verschilt niet alleen per land, maar ook binnen Nederland. Werk je bij een grote organisatie of bij een kleine, bij een kippenslachterij of een IT-bedrijf..

Wat dat betreft heeft het buitenland me een breed beeld gegeven van hoe leiderschap altijd aanwezig is, maar hoe het ook verschilt. Dat zorgt bij mij voor enige nuance en voorzichtigheid. Ik kan niet te stellig zeggen: ‘Dit is zoals het is.’ Er is niet één standaard manier om een goede leider te zijn. Leiderschapsonderzoek gaat kort gezegd over vijf gebieden: wie is de leider zelf, hoe gedraagt hij zich, wat zijn zijn resultaten, wat is de context waarin je leidinggeeft en ten slotte: wie zijn je volgers? Er bestaat geen gouden regel. Zo heeft het ene bedrijf baat bij een door enthousiasme gedreven leider, terwijl een ander bedrijf juist groeit onder een enigszins saai ogende leider die zijn zaken gewoon goed voor elkaar heeft.’

Je leest een leiderschapsboek per week. Helpt dit jou als leider?

‘Toen ik begon als leidinggevende dacht ik: dat moet ik wel kunnen.

Maar leidinggeven in de praktijk viel zwaar tegen. Uit nood pakte ik een boek over leiderschap, dat mij uitdaagde om een jaar lang iedere week een managementboek te lezen. Tegen mijn natuur in besloot ik dat te doen en ik ben er niet meer mee gestopt. Boeken bieden perspectief. Een boek is iemands (jarenlange) ervaring samengeperst in 200 bladzijden. Veel managers hebben maar één perspectief, dat van henzelf. Maar wat werkt in je eerste baan, hoeft niet te werken in je volgende baan. Ik moedig mensen graag aan om niet alleen te vertrouwen op een hun eigen ervaring maar ook op die van anderen. Als ik echt iets wil leren, lees ik in clusters: dan lees ik drie boeken over een onderwerp en zoek ik de overlap, dat is de essentie. Vervolgens ga ik met die dingen experimenteren in de praktijk. Op zoek naar wat werkt voor mij in mijn unieke situatie.’

Wat zijn de belangrijkste veranderingen op het gebied van leiderschapontwikkeling?

‘Vroeger’ bevond het management zich bovenin een organisatie. Tegenwoordig wordt dat steeds meer gedistribueerd door de organisatie heen. De top beseft dat we goede mensen verliezen als we ze niet bij de organisatie betrekken, dus niet alleen taken

HET HR-VAK IS AAN VERANDERINGEN ONDERHEVIG

De arbeidsmarkt wordt flexibeler en robotiseert, als businesspartner moet je een bijdrage leveren aan de strategie van je organisatie en strategisch advies bieden... Hoe ga je hiermee om? Het HR Strategisch Jaarcongres brengt je in één dag op de hoogte van de belangrijkste uitdagingen voor HR, nu en in de toekomst. PENOCONGRESSSEN.NL/STRATEGISCH2016



maar ook autoriteit wordt steeds meer gedeeld. Er zijn nu formeel minder leidinggevendenden, maar in de praktijk zijn er meer mensen die leidinggeven. Dat vraagt ook een andere aanpak van HR. Vroeger stuurde je de top op een cursus, maar die is te duur om aan het hele bedrijf aan te bieden. Hoe train je alle leidinggevendenden dan toch?

Een andere ontwikkeling is dat je als leider meer mensen moet aansturen die ook ineens leidinggeven. Leidinggeven aan leiders is heel moeilijk. Dat vergt andere competenties en vaardigheden en een hoger niveau van leiderschap. Je moet mensen op een andere manier beïnvloeden. Niet meer op basis van je positie, maar meer door persoonlijkheid en ideeën. Dat maakt leiderschap complex.

De derde belangrijke ontwikkeling is de netwerkorganisatie. Als jij een project aanpakt waarbij je met drie andere

organisaties moet samenwerken, heb jij geen autoriteit over andere organisaties. Een netwerk kun je niet managen, dat moet je leiden. En dat vraagt weer andere vaardigheden.'

Wat zijn de belangrijkste eigenschappen die leiders nu moeten hebben?

'Ik denk niet in termen van eigenschappen. Een leider zorgt voor drie dingen: richting, actie en groei. Wanneer je aan iemand vraagt: 'Ga je mee?', is het eerste wat hij wil weten: waarnaartoe? Of je de richting nu zelf bedenkt of samen met je team maakt niet uit. Zolang er maar een duidelijke richting is. Vervolgens wil je je mensen meekrijgen. Je wilt ze in actie krijgen. Dit kan op honderd verschillende manieren. Ten slotte wil je dat je mensen en je organisatie zich ontwikkelen zodat ze ook klaar zijn voor de volgende stap. Welke eigenschappen heb

je hier voor nodig? Dat kan enorm verschillen. Afhankelijk van de vijf factoren die ik zo net al even beschreef. De ene organisatie heeft baat bij een visionaire leider, de andere bij faciliterende leider. Zowel goede als slechte leiders zijn er in alle soorten en maten.'

Kan iedereen een goede leider worden?

'Onderzoek laat zien dat 70 procent van leiderschapsontwikkeling aangeleerd is. De rest heeft te maken met aangeboren talent. Het is dus altijd van belang om je leiderschap te ontwikkelen. Dit geldt ook voor mensen die zichzelf als een geboren leider zien. De vraag is of iedereen leidinggevende moet willen zijn. Ik denk dat iedereen die het leuk vindt een leider kan zijn, als je hard werkt aan je eigen ontwikkeling en zorgvuldig kiest waar je als leider tot je recht komt. Als jij een introverte leider bent en je komt in een uitgelaten salesorganisatie te werken, dan word je misschien doodongelukkig. Terwijl je goed tot je recht komt als leidinggevende van vier laboranten die belangrijk onderzoek doen. Voor iedereen is er een plek, mits je bereid bent ook leiding te geven aan je eigen leiderschapsontwikkeling.'

Kun je een tipje van de sluier oplichten over jouw bijdrage aan het HR Strategisch Jaarcongres?

'Ik ga het hebben over het belang van leiderschapsontwikkeling in deze tijd. Nu we plattere organisaties krijgen, meer in netwerken samenwerken en minder leidinggevendenden hebben, maar steeds meer mensen leidinggeven, stelt dit ons voor nieuwe vraagstukken. HR moet meer mensen helpen, maar kan dit niet bij iedereen. Mensen zijn korter in dienst, dus in hoeverre wil je nog fors investeren in leiderschapsontwikkeling? Hoe begeleiden we mensen in hun ontwikkeling en daarmee de ontwikkeling van onze organisaties? Wie is er verantwoordelijk voor de leiderschapsontwikkeling? Ik zal in mijn toespraak ingaan op de sleutelprincipes van leiderschapsontwikkeling en veel tips geven over hoe je als HR specialist de leiderschapsontwikkeling van jezelf en je medewerkers kan versnellen en versterken.' ◀