

Bibliografische gegevens:**Titel:** Leiders doen groeien**Auteur:** Mieke Audenaert**Uitgeverij:** Owl Press

Leiders doen groeien

Peter Bos

Hoewel de afgelopen decennia bibliotheken vol geschreven zijn over het thema leiderschap, lijkt de markt hiervoor nog altijd niet verzadigd. Jaarlijks verschijnen er duizenden nieuwe publicaties over dit onderwerp. De hamvraag die in de veelvuldigheid van al deze publicaties opdoemt: Voegen al deze nieuwe artikelen en boeken eigenlijk nog iets toe? Of gaat het steeds om 'oude wijn in nieuwe zakken'? Het boek 'Leiders doen groeien' van Mieke Audenaert, professor aan de faculteit Economie en Bedrijfskunde binnen de Universiteit Gent, gaat in op herkenbare leiderschapsthema's zoals de transactionele, transformationele en dienende leider. Met haar boek weet de auteur deze overbekende leiderschapstijlen wel degelijk in een nieuw jasje te steken. In haar boek staat namelijk de vraag centraal welke competenties essentieel zijn voor leiders om een positieve impact op medewerkers te hebben.

Het antwoord op deze vraag werkt de auteur gestructureerd uit. Uitgangspunt van het boek is dat het doel bepalend is voor welk leiderschapsgedrag effectief is (p.33). Doelen die in dit boek centraal staan zijn het binnen halen van de juiste mensen (fase 1), het inspireren en opdrijven van de productiviteit (fase 2), het vergroten van de betrokkenheid en gezondheid van medewerkers (fase 3) en het ontwikkelen van innovatieve medewerkers met een duurzame loopbaan (fase 4). In iedere fase staat een andere vorm van leidinggeven centraal. Zo kan transactionele leiderschap functioneel zijn om wederzijdse verwachtingen te verduidelijken (p.72-73) en zijn transformationele leiders als geen ander in staat om 'te spreken tot het hart' (p.109-110). Vervolgens stimuleren dienende leiders de ontwikkeling van medewerkers (p.148) en kunnen coachende leiders optreden als duurzame loopbaanbegeleiders (p.229).

Uiteindelijk draait het volgens de auteur om het toewerken naar een gebalanceerde authentieke stijl van leidinggeven (fase 5): “Eerder dan star vanuit één of enkele modellen te redeneren, kan de leider bij de analyse van een situatie de verschillende kanten van de medaille bekijken om tot een gebalanceerde oplossing te komen” (p.245). Deze visie vertaalt de auteur naar een inspirerend holistisch leiderschapsmodel (p.251). Dit model integreert de verschillende leiderschapsbenaderingen waarbij leiders zich enerzijds moeten ontwikkelen op uiteenlopende leiderschapscompetenties en anderzijds moeten waken voor ‘too much of a good thing’. Dit nieuwe leiderschapsmodel, een moderne variant op het concurrerende waardenmodel van Robert Quinn, is wat mij betreft zeer bruikbaar om een belangrijke interne organisatiediscussie te kunnen voeren: welk soort leiderschap willen we (niet) (p.124)?

Kritiek op het boek is er ook. Zo is het bijvoorbeeld de vraag of de verschillende fases in het boek elkaar opvolgen of dat ze parallel aan elkaar kunnen bestaan. Gelukkig merkt Audenaert dit zelf ook op: de fases moeten niet gezien moeten worden als ‘strakke, rigide, chronologische’ fases maar als een ‘continu en iteratief’ proces (p.9). Fundamenteler is de discussie of de verschillende leiderschapsstijlen enkel thuis horen in een bepaalde fase of dat we hier meer ‘fluïde’ mee om zouden kunnen gaan. Kunnen dienende leiders bijvoorbeeld ook fungeren als loopbaanbegeleiders? Of kunnen transformationele leiders ook aandacht hebben voor de individuele noden van medewerkers? Toch wordt de gekozen indeling niet als storend ervaren en wordt de mogelijke overlap tussen leiderschapsstijlen zorgvuldig uitgewerkt (p.149). De behandelde managementmodellen van Robert Quinn komen daarentegen niet goed uit verf. In iedere fase komen deze modellen (het intern procesmodel, het rationeel doelmodel, het human relations-model en het open systeemmodel) terug en waarschijnlijk moeten deze fungeren als een kader over hoe gedacht kan worden over leiderschap. Echter, de koppeling met de beschreven leiderschapsstijlen en organisatiefasen had duidelijker uitgewerkt kunnen worden. Een laatste kanttekening is dat Nederlandse lezers af en toe zullen moeten wennen aan het Vlaamse taalgebruik. Al kan dat ook weer tot positieve inzichten leiden. Zo heb ik mij nooit gerealiseerd dat het gedrag van leidinggevendenden de ‘goesting’ van medewerkers ten goede kan komen (p.209).

Bovenstaande kritiekpunten wegen wat mij betreft niet op tegen de kracht van dit boek. Het boek leunt op een sterk theoretisch en empirisch fundament. Er bevinden zich veel referenties in het boek voor wie meer wil weten over het betreffende onderwerp. Verder bevat het boek veel praktische tips voor leidinggevendenden en zijn vooral de casusbeschrijvingen aan het begin van ieder hoofdstuk van meerwaarde. Deze casuïstiek is rijk beschreven en leent zich goed voor discussies binnen het onderwijs, maar ook voor leiderschapsprogramma’s of intervisiesessies van leidinggevendenden zelf. Voor wie onderzoek wil doen naar verschillende stijlen van leiderschap zijn handige (voorbeeld) meetschalen opgenomen.

Tenslotte is het aardig om te vermelden dat de titel van het boek ongetwijfeld een dubbele betekenis kent. ‘Leiders doen groeien’ verwijst enerzijds naar het feit dat leiders de ontwikkeling van medewerkers kunnen stimuleren. Zoals de auteur stelt: “door te leren hoe hun leiderschap inwerkt op medewerkers, kunnen leiders hun kennis aanwenden om effectiever te zijn.” (p.28). Anderzijds zinspeelt de titel op de vraag in welke people management competenties leidinggevendend zich nog hebben te ontwikkelen. De combinatie van deze en bovenstaande elementen maakt dat dit boek een verademing is in vergelijking met populaire managementboeken die leiderschap enkel benaderen met toverformules: zolang een leider authentiek is en een inspirerende visie heeft komt het allemaal wel goed met de organisatie. Alsof dergelijke leiderschapsaspecten een doel op zich zijn. Dit boek redeneert steevast vanuit oorzaak (gedrag leidinggevendend) en gevolg (effect op medewerkers). Derhalve komt dit boek goed van pas in verschillende organisatiecontexten. Het onderwijs, HRM-professionals en leidinggevendend kunnen veel van dit boek leren en opgedane inzichten toepassen binnen hun praktijk. Mits ze op dit vlak willen groeien natuurlijk.

Peter Bos is docent bij de opleiding HRM en onderzoeker bij het lectoraat Dynamische Talentinterventies van Fontys Hogescholen in Eindhoven.