

Anthon van der Horst en Marcel Wanrooy

Verantwoordelijk Leiderschap: een kwestie van nemen en geven

18

Verantwoordelijkheid en verantwoording

Zeker nu we met schoksgewijze veranderingen geconfronteerd worden, zijn voortdurend vragen aan de orde, zoals: Welke richting gaan wij uit? Welke lijn volgt de politiek? Wat is het beleid van onze organisatie? Welke keuzes maken managers en wat zijn hun individuele doelen en ambities? Door de veelheid aan beschikbare informatie zijn heel veel antwoorden mogelijk en even zovele leiderschapsstijlen zichtbaar. President Trump propageert het eigen belang via America First, onze eigen premier leek in het pré-Corona tijdperk aan visie niet veel waarde te hechten.

Gelukkig zien we vandaag de dag ook een hele andere beweging, namelijk aandacht voor duurzaamheid, inclusie en transparantie. De nadruk ligt - ook in de profit sector - op *good citizenship* en een nieuwe vorm van moraliteit, die als reactie op te ver doorgeschoten neoliberalisme gericht is op verantwoordelijkheid in brede zin. Wat betekent dit voor leiderschap? Wanneer doen leiders het 'goed' en wanneer niet? Onze visie is dat goed management gekenmerkt wordt door *verantwoordelijk leiderschap*. Dit geldt zowel voor de richting die leiders aangeven, de wijze waarop ze resultaten boeken, hun stijl van rekenschap afleggen, als voor de leereffecten die ze oogsten en hun vermogen zich te verbeteren. Twee kernbegrippen staan hierbij centraal: verantwoordelijkheid en verantwoording. Als we het preciezer bekijken gaat het

om verantwoordelijkheid *nemen* en *geven* en verantwoording *vragen* en *afleggen*.

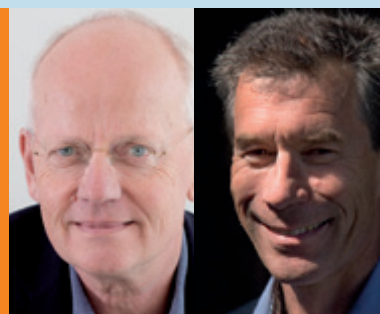
Verantwoordelijkheid nemen

Dat *verantwoordelijkheid nemen* de essentie is van besturen en leidinggeven, is al terug te vinden in de klassieke theorieën over governance. Naast de meer economisch georiënteerde benaderingen (agency theory en transaction cost theory) was de *stewardship theory* een fundamentele stroming in het denken over governance. Stewardship betekent goed rentmeesterschap: bestuurders zijn de 'hoeders' van de activa en zij zijn verantwoordelijk voor de organisatie en de mensen die er werken. Dit heeft nu een nieuwe, moderne betekenis gekregen. Het is voor iedere bestuurder een scherpe eis om 'in de wereld' te staan en verantwoordelijkheid te nemen voor mens en milieu. Dat gaat veel verder dan afval scheiden op kantoor of MVO-doelen formuleren in het jaarplan. Van elke bestuurder of leidinggevende wordt ecologisch bewustzijn verwacht, elke organisatie moet bijdragen aan corporate social responsibility.

Maar er is meer. Verantwoordelijkheid nemen gaat ook over op de wijze waarop een leidinggevende de richting bepaalt, een missie en een aansprekende visie neerzet. Ook bij tegenwind of bij tegengestelde belangen van diverse stakeholders. Denk aan aandeelhouders die winstcijfers willen zien en de publieke opinie die een maatschappelijke bijdrage ver-

Leven in de jaren twintig van de 21e eeuw doet een sterk appèl op zelfsturing en eigen verantwoordelijkheid. Op maatschappelijk niveau maar ook in organisaties zien we steeds meer horizontale verbanden en samenwerkingsvormen zonder hiërarchische sturing. Leiderschap wordt persoonlijk en gedeeld leiderschap, maar het gaat verder. Op alle niveaus tekent zich af dat het klassieke begrip Verantwoordelijkheid juist nú van grote betekenis is. In organisaties die te maken hebben met een complexe, dynamische en disruptieve omgeving is verantwoordelijkheid een universeel en sturend principe. Dat biedt een nieuw perspectief op leiderschap met daaraan gekoppeld een integraal leiderschapsmodel. In deze bijdrage wordt dit nader toegelicht.

drs. Anthon van der Horst mmc (A.van.der.Horst@gitp.nl), is als senior psycholoog en executive consultant werkzaam bij GITP. Hij heeft dertig jaar ervaring met het beoordelen en ontwikkelen van leiderschapskwaliteiten met behulp van assessment en coaching. dr. ir. Marcel Wanrooy (M.Wanrooy@gitp.nl), is als senior adviseur verbonden aan GITP. Hij is expert op het gebied van leiderschap en adviseert directies en besturen van professionele organisaties.



wacht. Denk aan toezichhouders die compliance verlangen en professionals die graag vrijheid en autonomie willen. Leiders staan onder druk om op eigen kompas te varen. De complexiteit en dynamiek in organisaties vragen om zelfsturende leiders, die zelfstandig 'doen wat nodig is' en daarvoor gaan staan. Kwaliteiten zoals zelflerend vermogen (kunnen reflecteren) en regie nemen over je eigen ontwikkeling zijn extreem belangrijk om jezelf en anderen te kunnen managen. Een eigentijdse leider creëert draagvlak en motiveert medewerkers, maar durft verantwoordelijkheid te nemen en autonoom de daarbij passende beslissingen te nemen.

Verantwoordelijkheid geven

Verantwoordelijkheid *geven* is minder goed herkenbaar in de oorspronkelijke theorieën over governance, maar heeft vooral de laatste vijftig jaar een hoge vlucht genomen. Sinds de hiërarchische maatschappijordening is getransformeerd naar een bestel van horizontale verhoudingen, staat het *geven* van verantwoordelijkheid centraal. Dit was zichtbaar in opeenvolgende tijdperken: de opkomst van participatie en medezeggenschap in de jaren vijftig en zestig, de hoogtijdagen van de emancipatiebeweging rond 1970, de nadruk op empowerment in jaren tachtig en het ontstaan van resultaatverantwoordelijke eenheden c.q. business units in de jaren negentig. In de

periode daarna werd *zelfsturing* populair, evenals POP's en 'regisseur je eigen loopbaan'; tegenwoordig spreken we over 'iemand in z'n kracht zetten'. Het zijn allemaal verschijningsvormen van hetzelfde onderliggende principe: verantwoordelijkheid geven. Juist nú is flexibel, agile organiseren nodig om responsief te reageren op externe dynamiek. Centrale *command and control* aansturing is daarvoor niet geschikt. Bevoegdheden laag in de organisatie alsmede verregaand delegeren en verantwoordelijkheid geven, zijn nodig om lenige organisaties te creëren maar ook om medewerkers te mobiliseren en talenten de kans te geven zich te ontwikkelen - en daarmee te behouden.

Verantwoording vragen

Verantwoording vragen is niet grenzeloos of zonder consequenties. Het vereist dat partijen goed omgaan met die verantwoordelijkheid en hierover ook verantwoording afleggen. Parallel aan verantwoordelijkheid geven wordt dus verantwoording *gevraagd*.

De noodzaak hiertoe is de laatste decennia scherp aan het licht gekomen door ontsporingen en financiële debacles. De overheid heeft zichzelf op afstand geplaatst maar komt daarvan terug - zoals bijvoorbeeld een verscherping van het toezicht op de woningcorporaties - of kiest voor dwingende regulering. Er zijn talloze instanties (ACM, AFM, NZa, inspecties) die marktpartijen moeten disciplineren. Onder druk

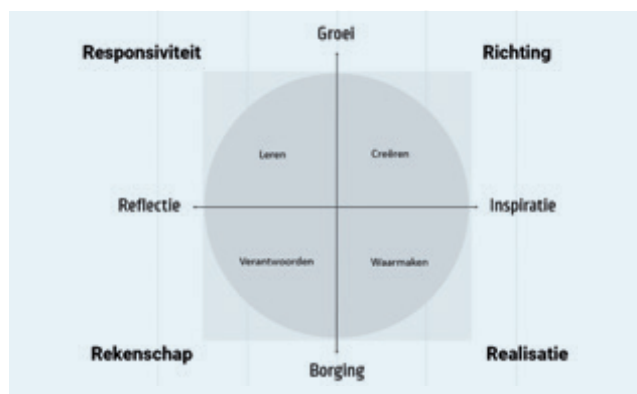
van pers en politiek zoekt de overheid voortdurend naar passende methoden om controle te houden op de besteding van maatschappelijke gelden en om mismanagement te voorkomen. Op het niveau van ondernemingen geven toezichthouders enerzijds ruimte maar vragen anderzijds van bestuurders dat zij zich transparant opstellen. Zij verwachten degelijke rapportages en tijdige meldingen als er slecht weer dreigt. Ook bestuurders vragen op hun beurt verantwoording aan het tweede echelon. Leiders stellen zich coachend op, maar het is logisch dat zij resultaten van medewerkers verwachten en daarover verantwoording vragen. Mooie principes over zelfsturing doen daar niks aan af.

Verantwoording afleggen

Verantwoording afleggen is het spiegelbeeld van verantwoording vragen. Dit gaat verder dan de gebruikelijke verplichtingen zoals managementrapportages, kwartaalresultaten of jaarcijfers. Verantwoordelijke leiders leggen in eerste instantie aan zichzelf verantwoordelijkheid af. Hun geweten helpt daarbij en zij durven zichzelf kritische vragen te stellen. Ze laten zien dat zij fouten kunnen maken, zich daarover openlijk verantwoorden en er van leren. Dit vraagt van leiders innerlijke kracht en zelfvertrouwen; het vraagt dat zij zich kwetsbaar durven opstellen. Het afleggen van verantwoording gebeurt op verschillende niveaus. Professionals verantwoorden zich naar hun beroepsgenoten door middel van intercollegiale toetsing, peer reviews en visitaties. Zij laten zich op hun output aanspreken door managers. Managers verantwoorden zich aan hun bestuur via rapportages, maar ook in bila's en teamoverleg. Door 360 feedback houden zij zichzelf scherp in hun functioneren. Bestuurders leggen verantwoording af aan hun directieteam over resultaten en stijl van leidinggeven. Daarnaast leggen zij verantwoording af aan de OR, hun toezichthouders of andere stakeholders. Deze verantwoording is deels verankerd in wet- en regelgeving, maar is deels ook meer informeel. Goodijk¹ benadrukt in dit verband het belang van de stakeholdersdialoog en het strategisch partnerschap tussen bestuurders en toezichthouders.

Verantwoordelijk leiderschap

Verantwoordelijk Leiderschap gaat, zoals hierboven blijkt, over een aantal *fundamentele* aspecten van goed leiderschap. Het concept is universeel en veelomvattend. Bekijken we het analytisch en modelmatig, dan valt een duidelijke samenhang aan te brengen met behulp van twee assen. Deze assen geven de *intentie* van de leidinggevende weer. Horizontaal: reflectie en inspiratie. Verticaal: borging en groei. Zo ontstaan de vier domeinen Richting, Realisatie, Rekenschap, Responsiviteit. Een verantwoordelijk leider is op al deze domeinen actief.



Met behulp van vier trefwoorden Creëren, Waarmaken, Verantwoorden en Leren wordt in elk van de domeinen de *activiteit* van de leidinggevende kernachtig weergegeven.

Lezen we het model met de klok mee dan zien we dat:

- de Verantwoordelijk Leider een *richting* creëert en daarmee *inspireert*,
- zoals hij ook inspireert tot het waarmaken (de *realisatie*).
- Het waarmaken is een belangrijk onderdeel van de *borging*. 'We doen wat we ons hebben voorgenomen en afgesproken'.
- Hij zorgt voor borging door zich te verantwoorden en *rekenschap* te geven én door anderen daarop te bevragen.
- De volgende stap is *reflectie* en het lerend reageren (*responsiviteit*) op wat er is gebeurd.
- Waarna weer nieuwe actie en inspiratie volgt.

Deze continue beweging leidt tot verbeteringen en innovaties, alsmede tot de ontwikkeling van de organisatie en van de mensen die er werken.

Wij zijn door andere visies en leiderschapsconcepten geïnspireerd en hebben onze jarenlange ervaring met het beoordelen en ontwikkelen van leiders in het model geïntegreerd. Er is verwantschap met de PDCA cyclus en de modellen van Kolb, Robertson en Quinn². Wat in deze modellen echter ontbreekt is het verschil tussen leiding geven aan een team, de organisatie, de omgeving (stakeholders) én aan jezelf.

Het model van Verantwoordelijk Leiderschap (*Responsible Leadership*) laat zien dat er een breed spectrum is aan eisen die aan een leider gesteld worden. Zowel persoonlijke rijpheid en wijsheid, maar ook het vermogen anderen te inspireren. Het bevat analytische vaardigheden en de kennis en kunde om het strategisch krachtenveld te beïnvloeden en effectief met stakeholders om te gaan. Het gaat nadrukkelijk ook

Verantwoordelijk Leiderschap: een kwestie van nemen en geven

over leidinggeven aan jezelf en daarmee is de in deze tijd zo belangrijke competentie 'zelfregie' (fundamenteel aangeduid als *core self evaluations*³) een belangrijk element in het model. Maar het omvat ook de externe oriëntatie en het samenwerken in ketens en allianties (i.c. breed stakeholdermanagement). Het Responsible Leadershipmodel geldt dus op alle niveaus in de organisatie, van de eerstelijns verantwoordelijke op uitvoerend niveau tot en met de eindverantwoordelijke CEO of voorzitter van de raad van bestuur.

We kunnen de niveaus beschouwen als de 'actieradius' van de leidinggevende. Dat leidt tot het volgende onderscheid:

1. **Individu** - verantwoordelijk leiderschap in relatie tot jezelf
2. **Team** - verantwoordelijk leiderschap in relatie tot je team
3. **Organisatie** - verantwoordelijk leiderschap in relatie tot je organisatie
4. **Stakeholders** - verantwoordelijk leiderschap in relatie tot je stakeholders

Alle leiders - laag of hoog - oriënteren zich op het eerste niveau: Hoe breng ik Responsible Leadership in praktijk in relatie tot mezelf? De eerstelijns, operationele leidinggevers (teamleiders) vragen zich af: Hoe breng ik Responsible Leadership in praktijk op *individueel* en *team*niveau. De eindverantwoordelijke leidinggevende (bijvoorbeeld lid van het MT) past Responsible Leadership toe op *individueel*, *team* en *organisatieniveau* en de CEO of lid van de Raad van Bestuur en richt zich daarnaast meer dan anderen ook op het stakeholdersniveau.

Aan de hand van dit model kunnen we op elk niveau concrete eisen formuleren waaraan de Responsible Leader (RL) moet voldoen. In de volgende afbeeldingen laten we op twee van de vier niveaus zien wat dit betekent⁴:

Responsible Leadership in relatie tot jezelf⁵



Responsible Leadership in relatie tot je stakeholders



Deze overzichten vormen tezamen het kompas voor de leidinggevende op alle niveaus. Concreet kunnen hieruit functietyperingen, beoordelingscriteria en profieisen, bijvoorbeeld in het kader van MD programma's of selectieprocedures, worden afgeleid.

Tot slot

Elke leidinggevende kan zich aan de hand van de concrete beschrijvingen afvragen of hij voldoende actief is in elk van de vier kwadranten en op alle vier de niveaus. Ook laat het model zien wat de - soms onbewuste - reactie van de leiders is bij crises. Sommigen vluchten naar voren en gaan extra hard op de resultaten duwen (het kwadrant Realisatie), anderen worden defensief en concentreren zich op borging en rekenschap afleggen. In het algemeen is er bij crises minder aandacht voor reflectie, experimenteren en leerprocessen. Dat is begrijpelijk maar het gevaar is dat de focus is gericht op behoud en op de korte termijn. De ware Responsible Leader toont zich door juist in onzekere en spannende tijden ook de lange termijn in het oog te houden en kansen te zien. Snel ingrijpen en saneren kan noodzakelijk zijn, maar dan altijd met een toekomstvisie voor ogen. Groei en richting, niet lijden maar leiden. | [Md](#)

Noten

- ¹ Goodijk, R., Strategisch partnerschap. Wat is wijsheid? Koninklijke van Gorcum. 2017.
- ² Robertson, P. (2003). Ontsnappen uit de S-catraz. 'Always change a winning team'. Schiedam, Scriptum. Quinn, R.E. e.a. (2008). Handboek managementvaardigheden. Academic Services. Kolb, D.A. (1984). Experiential Learning. Pretence Hall.
- ³ Judge, T.A., Locke, E.A., & Durham, C.C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. *Research in Organisational Behaviour*, 19, 151-188.
- ⁴ Voor een volledig overzicht van de verschillende niveaus en de bijbehorende typering van de actieradius: Responsible Leadership. White paper GITP/PiCompany. Van der Horst & Wanrooy. 2020.
- ⁵ Op individueel niveau kunnen de eisen als competenties beschouwd worden, die gedeeltelijk ook elders in recente literatuur zijn gedefinieerd: J. Floey, Responsible Leadership: a behavioural perspective, Singapore Management University, 2013. Katrin Muff, PhD, Anna Liechti, Prof. Dr. Thomas Dylllick, The competency assessment for Responsible Leadership, 2017