



Leiders die aanzetten tot conflict winnen aan vertrouwen

Essay resultaatgericht leiderschap

L.J. van Egmond

4406726

Januari 2017

NCOI Opleidingsgroep

Master cultuur en verandering, specialisatie leiderschap

Masterclass resultaatgericht leiderschap

Docent: Geke Kiers

Inleiding

“Het spijt me dat er niet direct contact met je is gezocht, maar er lijkt niet voldoende vertrouwen te zijn in jou als trainer voor de komende module *personal branding*”. De accountmanager van het bureau voor organisatieontwikkeling gespecialiseerd in blended learning modules, voelt zich overduidelijk bezwaard me deze boodschap te moeten brengen. “Ik had gehoopt dat de organisatie zélf al wel contact met je had gezocht om dit met je te bespreken. De ondernemingsraad heeft van meerdere medewerkers bezwaren ontvangen ten aanzien van jouw rol in dit traject. Er lijkt toch teveel oud zeer te zitten, gezien een aantal keuzes die je destijds als verandermanager hebt gemaakt.” Me terdege bewust van de soms onpopulaire beslissingen die ik tijdens het verandertraject ‘BestemmingOost’ in 2014 en 2015 heb moeten nemen, verbaast een wens naar wisseling van de wacht ten aanzien van training en coaching van de medewerkers me niet écht. Maar juist het gebrek aan vertrouwen raakt me in eerste instantie en doet de vraag rijzen wat ik dan verkeerd heb gedaan. Gedurende het traject had ik me immers uiterst integer, transparant en betrouwbaar opgesteld toch? Bovendien was mijn motivatie de zwaar gesubsidieerde stichting om te vormen naar een pro actieve marketingorganisatie uiterst intrinsiek en wilde ik de club en haar medewerkers oprecht verder helpen. Toch is het vertrouwen in mij zodanig afgenomen, dat het managementteam de keuze maakt niet met me verder te gaan. Navraag leerde dat de algemeen directeur nog altijd erg content is met mijn bijdrage: “Zonder jou waren we nooit zover gekomen. Laten we binnenkort eens onder het genot van een borrel bijkletsen en kijken wat we in de toekomst voor elkaar kunnen betekenen”, was zijn commentaar. Mijn verzoek concrete feedback te ontvangen vanuit de OR met betrekking tot het gebrek aan vertrouwen, honoreerde hij. Ik wacht daar ruim drie maand naar dato nog altijd op. Op een ‘bijpraatborrel’ overigens óók.

Vertrouwen is een precaire kwestie en misschien wel de belangrijkste voorwaarden voor effectief leiderschap. Oud-politicus en schrijver Jan Terlouw wist het televisiepubliek in *De Wereld Draait Door* eind november 2016 te ontroeren met een emotioneel pleidooi voor een betere wereld. In een ruim acht minuten durend betoog pleitte hij voor meer vertrouwen. Als metafoor gebruikt hij de touwtjes die vroeger nog overal uit de brievenbussen hingen. Men vertrouwde elkaar. De regering had moreel gezag. “Dat vertrouwen is nu helemaal weg. Burgers vertrouwen elkaar niet meer, burgers vertrouwen de politiek niet meer en de politiek vertrouwt de burgers niet meer (Terugkijken: Jan Terlouw ontroert met indrukwekkend pleidooi, 2016). Naar verluide leverde het Terlouw het langste DWDD applaus ooit en een tsunami aan (sociale) media aandacht op. Een effect dat ongetwijfeld direct verband houdt met het ongeloof en de verwarring die de verkiezing van Donald Trump als nieuwe president van Verenigde Staten even ervoor bij veel mensen had opgeroepen. Een overwinning die met name tot stand lijkt te zijn gekomen door gebrek aan vertrouwen in het establishment. Twee termijnen Obama-regering hebben het tij van de neerwaartse economie niet significant weten te keren en dat heeft bij de Amerikaanse kiezer een deuk geslagen in het vertrouwen in de op het pluche zittende politici. Trump speelt daar met opportunistische verkiezingsretoriek handig op in en dat legt hem geen windeieren. Maar is het vertrouwen in Trump terecht? Kan hij waarmaken wat hij roept? En hoe betrouwbaar was hij eigenlijk in het verleden? *‘Make America great again’* luidt zijn motief naar eigen zeggen, ondertussen baart hij dagelijks opzien in de media, schitterde hij in zijn eigen realityshow en laat hij geen kans na overal zijn eigen naam in gouden letters op te zetten. “Dat wekt het beeld dat hij nogal graag in de schijnwerpers staat. En de race om het presidentschap is natuurlijk het ultieme podium. Zijn intenties lijken tot nu toe vooral zijn eigen belang te dienen, niet die van het volk” (Husmann, 2016). Ook de *Brexit* lijkt een duidelijk en onverwacht protest tegen de gevestigde orde. De Britse politiek is in een complete staat van chaos nadat 52% van de Britten aangegeven heeft de Europese Unie te willen verlaten. De Conservatieve Partij wordt verscheurd over de vraag wie premier David Cameron moet opvolgen, terwijl het schaduwkabinet van oppositiepartij Labour uit elkaar valt vanwege de groeiende onvrede over hun leider Jeremy Corbyn, vanwege de halfbakken steun die hij heeft gegeven aan EU-lidmaatschap. Corbyn geldt als een euroscepticus, maar zag zich als leider van de overwegend pro-Europese Labour-partij gedwongen een stem vóór te ‘blijven’ uitdragen. Prominente partijgenoten laten weten hierdoor geen vertrouwen meer te hebben in de leider. “Labour heeft behoefte aan sterke en effectief leiderschap en ik heb er geen vertrouwen in dat we met hem als leider verkiezingen kunnen winnen”, aldus partijprominent Hilary Benn (Schiffers, 2016). Het feit dat de term *Brexit* ook in ons land het meest getwitterde woord in 2016 was (Reinards, 2016), bewijst de breed gedragen verwondering over de kracht van het ontbreken van vertrouwen ten

aanzien van leiderschap in Groot-Brittannië. In ons land staat Geert Wilders' Partij voor de Vrijheid in de peilingen op het moment van schrijven (december 2016) op 19 zetels. Hoewel peilingen getuigen de laatste Amerikaanse presidentsverkiezingen minder dan ooit profetische waarde lijken te hebben, lijkt de populariteit van Wilders en zijn partij onverminderd te stijgen. Ook dit kan niet los gezien worden van het vertrouwen in het huidige politieke leiderschap. Volgens cultuurhistoricus René Cuperus heeft links progressief Nederland nog vier maanden om een lijst te bedenken. Een onmogelijke opgave volgens hem, door de "schreeuwende behoefte het establishment een boze middelvinger te tonen". Hetzelfde geldt voor Frankrijk, Duitsland en wellicht ook Italië, waar 2017 best weleens een politiek kanteljaar zou kunnen worden (Obbema, 2016). In de internationale politiek lijkt er sprake te zijn van een ernstige vertrouwenscrisis ten aanzien van de gevestigde orde, die een dankbare prooi is voor populistische 'de stem van het volk' sprekers. De vraag in hoeverre er tevens sprake is van een leiderschapscrisis is uiterst relevant. Het lijkt er namelijk behoorlijk op dat we nogal dolende zijn in een steeds maar veranderende wereld, waarin we doorlopend op zoek zijn naar de juiste match tussen management- en leiderschapstijl bij 'leiders' en behoeftes bij 'volgers'.

“Er bestaat een schreeuwende behoefte het establishment een boze middelvinger te tonen.”

René Cuperus, cultuurhistoricus

Help, mijn leidinggevende verkeert in een crisis!

In Leidinggeven zonder omwegen (Winne & Clement, 2015) wordt gesteld dat nogal wat leidinggevendende baasjesgedrag durven te vertonen, maar dat de generaties X, Y en Z niet langer autoritair gedrag gestoeld op macht pikken. "Hiërarchische organisatiestructuren komen onder druk te staan, de top-down management-, organisatie- en leiderschapsmodellen van de vorige eeuw hebben hun beste tijd gehad". Niet bepaald een schokkende constatering. Al zal de werkwijze in Nederland wellicht wat voorlopen op de van origine vrij hiërarchische manier van werken in België, waar beide auteurs van het boek hun roots hebben. Interessanter is de leiderschapscrisis waarvan wordt gesproken. Hierbij wordt De Edelman Trust Barometer 2013 aangehaald, die spreekt over een wereldwijde leiderschapscrisis, omdat minder dan 20% van de mensen nog vertrouwen heeft in leidinggevendenden uit zowel de publieke als de private sector. Medewerkers worden teveel gezien als productie-eenheden en nemen massaal psychologisch ontslag, ook wel het 'I quit but I forgot to tell you'-fenomeen genoemd. Totaal niet effectief dus. De kwaliteit van leiderschap wordt als sleutel genoemd naar meer medewerkersbetrokkenheid en geluk op (en buiten) het werk. Dat is nogal wat. Ten aanzien van medewerkersbetrokkenheid lijkt het volgens onderzoek van Gallup wereldwijd eveneens droevig gesteld. Van slechts 13% van de medewerkers kunnen we stellen dat hun betrokkenheid bij de organisatie voldoet aan de verwachtingen. En minder betrokken medewerkers zetten zich minder in en zijn vaker ziek of langdurig afwezig (Winne & Clement, 2015). Ook in leiderschap in de publieke sector (Doeleman, Fijn, Helder, & Kok, 2014) wordt gesproken over een leiderschapscrisis, waarbij de financiële crisis, als aanjager van de economische crisis, als belangrijkste reden wordt genoemd. Volgens de schrijvers zullen veel leidinggevendenden aangeleerd en ingesleten gedrag moeten afleren en nieuw gedrag aanleren, waarbij een andere kijk op de verhouding tussen organisatie en omgeving, leider en volger en wijze waarop organisaties zijn ingericht noodzakelijk is. Hierbij is het volgens hen maar de vraag of het huidige 'repertoire van vaardigheden' van leiders voldoende geschikt is. Dijkstra en Feld noemen in Gedeeld Leiderschap (2011) vertrouwen als sleutel voor de toekomst. "De (...) economische crisis is in hoge mate een innovatie- en leiderschapscrisis, waarin vertrouwen een belangrijke sleutel lijkt voor de oplossing (Feld & Dijkstra, 2011)". De schrijvers stellen dat alleen door verantwoordelijkheden en bevoegdheden meer te spreiden en beter gebruik te maken van verborgen leiderschapskwaliteiten, processen als organiseren, samenwerken en leidinggeven op het niveau worden gebracht dat nodig is om sturing te geven aan sociale innovatie. Gedeeld leiderschap is het devies, waarbij wordt gewaarschuwd voor vermindering van het aantal leidinggevendende, zelfsturende teams, simpelweg delegeren van taken en outsourcen of verzelfstandigen van lastig te managen werkzaamheden. Maar wat dan wél? De kwaliteit van leiderschap moet dus omhoog en leiderschap moet het liefst gedeeld worden. Helemaal als we weten dat dit tevens het bindmiddel is tussen de vier pijlers van een High Performance

Organisatie (open organisatiecultuur, lange termijn denken, kwalitatief hoogstaande medewerkers, en continue bezig met verbetering), waar we natuurlijk allemaal het liefst naartoe willen.

Conflict om de crisis te beslechten?

Er is dus sprake van een leiderschapscrisis, maar we krijgen ook steeds meer zicht op wat wél werkt. Tenminste, dat dachten we. De verkiezing van Trump, *Brexit* en populariteit van Wilders brengen op het gebied van leiderschap behoorlijk wat verwarring met zich mee, want om nou te zeggen dat de stijlen die de hoofpersonen hanteren zijn gestoeld op vertrouwen en getuigen van gedeeld leiderschap... Afijn, aanleiding genoeg voor een nadere verkenning van wat dan wél werkt. Wat de eerder genoemde leiders in ieder geval niet schuwen is conflict. Dat geeft op z'n minst te denken: bereidheid tot conflict als voorwaarde voor populariteit van de leider anno nu? Maar populariteit betekent nog geen effectiviteit. De effectiviteit van de hiervoor besproken hoofdpersonen, behalve die in een verkiezingsstrijd, valt immers nog te bezien. Daar komt bij dat de vergelijking tussen politiek leiders - populistisch of niet - en leiders binnen een organisatiecontext toch wat scheef gaat. Allereerst is de broodnodige wederzijdse afhankelijkheid tussen een volksvertegenwoordiger en zijn of haar volgelingen anders dan die tussen bijvoorbeeld een leidinggevende en zijn of haar medewerker. Daarnaast verraadt de term volksvertegenwoordiger de voornaamste taak van de politicus: het vertegenwoordigen van (de collectieve stem van) zijn volgelingen. Bij een gemiddelde leidinggevende ligt dat toch net even anders. Daar zal het vertegenwoordigen van zijn of haar medewerkers in de regel van ondergeschikt belang zijn aan het motiveren en aansturen ten behoeve van een betere organisatieperformance. Dat neemt niet weg dat de relatie tussen conflict en resultaatgericht leiderschap het onderzoeken meer dan waard is. Verschillende theorieën onderschrijven namelijk het belang van het vermogen tot het faciliteren van conflict in relatie tot effectieve samenwerking. Wat te



denken van de nog immer populaire vijf stadia van teamontwikkeling van Tuckman uit 1965, waarbij de leider in het tweede stadium, de onherroepelijke *storming* fase, geacht wordt teamleden hun ware mening te laten uiten en dit te belonen. Eventuele conflicten zijn hierbij tot op zekere hoogte wenselijk, waarbij het de kunst is de teamleden zelf de oplossingen te laten aandragen en je als leider neutraal op te stellen. Gaat dit goed, dan is de *performing* fase in zicht (Winne & Clement, 2015). Ook weten we dat goed gemanagede conflicten positief kunnen bijdragen aan een organisatie ten aanzien van bijvoorbeeld talentmanagement,

medewerkerstevredenheid, effectieve samenwerking en innovatie (Furnham, 2005). Vanuit diversiteitsperspectief weten we dat mate waarin de leider succesvol is conflicten te reguleren een belangrijke succesfactor is (Boonstra, 2010). In Gedeeld Leiderschap (Feld & Dijkstra, 2011) wordt conflictmanagement genoemd als één van de leiderschapskwaliteiten die ingezet dient te worden om hedendaagse organisaties *toekomstproof* te maken.

Mijn neiging conflict te vermijden en te gaan voor pais en vree zou dus best weleens een reden kunnen zijn waarom ik in leidinggevende rollen tot dusver op een bepaald punt aan effectiviteit inboette? Het feit dat ik 'het er maar bij heb laten zitten' bij de marketingorganisatie waarmee dit essay wordt ingeleid, maakt deze confronterende aanname uiterst relevant. Dat vertrouwen één van de *cornerstones* van resultaatgericht leiderschap is, weet ik al sinds jaar en dag. Mijn inspanningen en vertrouwensrelatie op te bouwen met een ieder waarmee ik in mijn carrière tot dusver te maken heb gehad, bewijst dat. Maar dat het faciliteren en reguleren van conflict zet me aan het denken. Zou het zo kunnen zijn dat we vooral in beweging komen voor leiders waarvan we vertrouwen dat ze onze conflicten voor ons (zouden) kunnen uitvechten? Zou dat de heilige graal kunnen zijn, waar we in deze beschouwing de abstracte kantjes zoveel mogelijk van af proberen te slijpen? Dat brengt me bij de volgende hypothese: Leiders die aanzetten tot conflict winnen aan vertrouwen. Ik beperk me hierbij tot zakelijk ruziemaken binnen een organisatiecontext, omdat dat het referentiekader is waarbinnen ik in is staat ben theorie aan dagelijkse praktijk te koppelen. Naast een beschouwing op de hierboven

beschreven thematiek, zal in dit essay tevens aandacht besteed worden aan factoren voor en reflectie op resultaatgericht leiderschap, motivatie van medewerkers en communicatie en feedback. Er is gekozen voor een Bacon-essay, die zich onderscheidt door scherpzinnigheid, conclusies die niet worden geschuwd en zijpaden van het hoofdonderwerp die worden vermeden (Stiller, 2007). Dit essay is een beschouwing ontstaan vanuit verwondering, waarin rederingen waar mogelijk worden onderbouwd, maar waarin tevens sprake zal zijn van aannames en het veralgemeniseren van mensen en groepen. Ik ben me hier terdege van bewust, maar achtte het niet binnen mijn vermogen gedurende deze masterclass (Resultaatgericht Leiderschap in het kader van de master Management van Cultuur en Verandering aan de NCOI) daadwerkelijk praktijkonderzoek te doen. Hoewel ik de ambitie heb toe te werken naar een heldere conclusie ten aanzien van de hypothese, zal hier naar alle waarschijnlijkheid niet echt sprake van zijn. Wél zal dit essay onherroepelijk nieuwe vragen oproepen en aanleiding geven tot verdere discussie en onderzoek. Ja, oproepen tot discussie, dat is het hoger gelegen doel. In de hoop dat dit geen conflicten op gaat leveren, of stiekem juist wel...

Vertrouwen als fundament voor leiderschap

Als een leider ergens aandacht aan zou moeten besteden is het wel het creëren van vertrouwen bij zijn volgers. Hetzelfde geldt voor leidinggevers ten aanzien van medewerkers. Het gaat immers om échte relaties, tussen échte mensen en vertrouwen is nou eenmaal het fundament binnen alle interpersoonlijke relaties, toch? Het gebrek er aan is immers de nummer één reden van conflicten, break-ups en echtscheidingen in de relationele sfeer wereldwijd. Niet zo gek dus dat 'doe wat je zegt en wees een rolmodel voor eerlijkheid en integriteit' op plaats twee in de tien geboden voor de leidinggevende van de 21st eeuw staat, net na 'houdt jezelf en anderen verantwoordelijk voor het tot leven brengen van de visie, de missie en de waarden van je organisatie' (Winne & Clement, 2015). Leiderschapsgoeroe Stephen M.R. Covey (de zoon van) schreef er zelfs een boek over. In *The speed of trust* (2010) beschrijft hij vertrouwen als "dat wat alles verandert". Volgens Covey heeft vertrouwen, naast een kwalitatief, ook een kwantitatief effect. Wat dan wel weer lekker in de Amerikaanse managementtraditie past van alles meetbaar willen maken. Volgens hem zijn de relevantie, het effect en de impact van vertrouwen niet te overschatten. Bovendien is het aan te leren, als drijvende kracht achter resultaatgericht leiderschap. Als je goed bent in het creëren van vertrouwen, maakt het je beter in alles wat je doet. "Nothing is as fast as the speed of trust, profitable economically as trust, nothing is as essential for effective leadership as relationships based on trust. It is truly the one thing, that changes everything", aldus Covey. Klare taal. In het artikel *De weg naar succes* (2011) stelt auteur Inge Nuijten eveneens dat ten aanzien van effectief leiderschap alles begint met vertrouwen. Werknemers die hun leidinggevers vertrouwen, gaan constructiever om met conflicten en zijn meer betrokken bij de organisatie. Dat laatste zal voedingsbodem voor het eerste kunnen zijn. Waar medewerkers het meeste waarde aan hechten? Autonomie (zelfbeschikkingsrecht en vrije keuze), verbondenheid (omgaan met mensen die om elkaar geven) en competentie (gevoel dat je goed bent in wat je doet), de drie psychologische basisbehoeften die zijn ingebakken in onze natuur. De drie vormen de kern van de zelfdeterminatietheorie, volgens De Winne en Clement (2015) dé theorie waar leidinggevers wereldwijd het meest mee vooruit geholpen zijn. Hiernaast spelen zelfvertrouwen, creativiteit, het vermogen om nieuwe dingen te leren, vitaliteit, gezondheid, betrokkenheid en welbevinden een rol ten aanzien van prestatie. Bij gebrek aan vertrouwen zijn mensen zich volgens Nuijten constant aan het indekken, waardoor passie wordt vervangen door angst. Medewerkers willen een moedige leidinggevende die staat voor wat hij of zij zegt. Uit elk onderzoek blijkt bovendien dat bescheidenheid sterk gerelateerd is aan vertrouwen, welbevinden en teamprestaties. Ook dienstbaarheid houdt een leidinggevende in het zadel. "Een leidinggevende die in staat is vooral trots te zijn op zijn/haar medewerkers en hen dan ook daarvoor roemt in plaats van zichzelf, zal veel goodwill kweken en vertrouwen krijgen." Hierbij dienen fouten niet te worden afgestraft. Vergeving is het devies. "Communiqueer dus dat het niet erg is om fouten te maken, zolang ervan geleerd wordt en een fout niet opnieuw gemaakt wordt (Nuijten, 2011)."

Als we vertrouwen wat verder ontleden, zien we dat er verschil is in vertrouwen in instituties (confidence) en vertrouwen in mensen (trust). Ten aanzien van dat laatste zou de volgende definitie kunnen gelden 'vertrouwen is een beredeneerde emotie, een positief gevoel, gebaseerd op indrukken over de betrouwbaarheid van de andere persoon in kwestie en de context waarbinnen het contact plaatsvindt'. Gevoel van vertrouwen is te analyseren aan de hand van persoonlijkheidskenmerken (basisassumpties, waarden, kernkwaliteiten, referentiekader, overtuigingen e.a.) en factoren van

betrouwbaarheid (iemand's deskundigheid, goede wil, integriteit, manier van communiceren e.a.) (Voortman & Klamer, 2010). “Neemt de leidinggevende bij problemen een onderzoekende houding aan, gaat hij de dialoog aan en is hij in staat om op constructieve wijze lastige gesprekken te voeren, dan groeit het vertrouwen bij medewerkers”, aldus Voortman en Klamer in het artikel *Invloed en vertrouwen, gereedschap voor analyse in de praktijk* (2010). Cruciaal volgens hen is het voorbeeldgedrag van leidinggevendenden, waarbij ze welwillendheid en kwetsbaarheid van de leiding noemen als succesfactoren voor vertrouwen bij medewerkers. Op die manier wordt sturing als steun ervaren en kunnen medewerkers hun angsten overwinnen en risico's nemen, kritisch reflectief werken, kennis delen en leren, successen delen en open communiceren met hun leidinggevendenden en collega's. “Dit wederzijds vertrouwen leidt tot zelfvertrouwen bij zowel leiding als medewerkers, schenkt rust, zorgt voor een betere samenwerking en de bevordering van kennis en creativiteit die leidt tot betere prestaties.” Volgens de auteurs vertoont onderzoek naar vertrouwen veel overeenkomsten met verricht onderzoek naar organisatiecultuur. Ze komen tot vier thema's die bepalend zijn voor het ontwikkelen van vertrouwen, die elk gebaseerd zijn op een theorie (hier tussen haakjes):

1. Over welke basishouding en gemeenschappelijke waarden beschikken mensen? (McCloskey's 'system of the virtues')
2. Op welke manier beoordelen mensen in organisaties effectiviteit? (Model van de concurrerende waarden van Cameron en Quinn)
3. Hoe gaan mensen met hun eigen en andermans emoties om, ook in organisaties? (Theorie over logica van het gevoel van Cornelis)
4. Hoe communiceren mensen? (Invloedmodel van Harrison en Berlew)

Wat vertrouwen precair maakt is dat je het niet kunt eisen of zelfs maar vragen. Je kunt het alleen maar geven en krijgen. Je moet het verdienen. Het goede nieuws: je kunt eraan werken en kunt veel beïnvloeden door wie je bent (zijn) hoe je handelt (doet). De vier basiselementen van Ken Blanchard kunnen je hierbij helpen. Volgens hem is vertrouwen opgebouwd uit deskundigheid (welke competenties en vaardigheden toon je?), geloofwaardigheid (hoe integer handel je?), verbondenheid (hoeveel geef je daadwerkelijk om anderen?) en betrouwbaarheid (hoe oprecht ben je?). Een vuistregel is in ieder geval 'zeg wat je doet en doe wat je zegt' en wees je bewust van je voorbeeldfunctie. Of zoals Kouzes en Posner na jarenlang onderzoek opmerkten: “You either lead by example or you don't lead at all” (Winne & Clement, 2015). Afijn, over het belang van vertrouwen ten aanzien leiderschap zijn boekkasten vol geschreven. We hebben een aardig beeld van de invloed factoren die maken of iemand betrouwbaar wordt geacht of niet en hoe betrouwbaarheid invloed heeft op effectiviteit van leiders, medewerkers, teams en organisaties. Maar de directe aanleiding voor dit essay is nou juist dat we vandaag de dag vertrouwen lijken te hebben in (politiek) leiders die geen 'typisch' betrouwbaar gedrag vertonen, die niet *lead by example of the walk walken*. En om hun populariteit nou louter af te serveren als 'tegenstem' of populisme, doet afbreuk aan hun behaalde resultaten. Wat doen zij nou anders wat ons in beweging brengt? Ze deinzen dus in ieder geval niet terug voor harde dialoog en conflict.

De oorsprong en functie van conflict

Het woord 'conflict' alleen al roept bij veel van ons negatieve associaties en gevoelens op. Dit vindt zijn oorsprong doorgaans in hoe we als kind geleerd hebben met conflicten om te gaan. In de meeste gezinnen is het de gewoonte conflicten te voorkomen of vermijden. Ouders drukken het vroegtijdig de kop in, in de hoop dat de rust terugkeert. Hoe tegennatuurlijk is het dan om het nu te zien als iets onvermijdelijks dat juist nodig is om een groep naar een hoger niveau te tillen. Een noodzakelijk kwaad om de groepsnormen helder te krijgen. Als je product bent een opvoeding waarbij conflict als iets negatiefs werd gezien, dan is de kans groot dat je ook als leidinggevende bij conflicten vecht, vlucht of bevriest. Het risico dat je hiermee neemt is dat de boel escaleert met alle negatieve gevolgen (Winne & Clement, 2015). Ziet een leidinggevende conflicten echter als groeikans, dan kan er veel winst behaald worden volgens De Winne en Clement (2015): “Een conflict kan een aanleiding bieden om belangrijke thema's aan de orde te stellen, om belangen en wensen te verduidelijken, spanningen op te lossen of relaties te herstellen. Een conflict doorwerken in een open dialoog vergroot het leervermogen en het zelfvertrouwen van de betrokkenen (...) en de teameffectiviteit neemt toe”. De

auteurs beperken zich echter tot het voorkomen van escalatie in plaats van het bewust opzoeken van conflicten. Maar wat voor plaats heeft conflict eigenlijk in onze Westerse cultuur?

Conflict vanuit (organisatie)cultuurperspectief

Het vermijden van conflicten lijkt een diepgewortelde culturele issue te zijn. In onze maatschappij is er sprake van een Rijnlandse cultuur. In een Rijnlandse bedrijf is weinig hiërarchie, de staf is dienend in plaats van sturend en het leiderschap is gericht op het bevorderen van autonomie (Peters & Weggemans, 2013). Gewoon logisch nadenken en je komt een heel eind. Hier tegenover staat het Anglo-Amerikaans denken waarbij de realiteit niet mag afwijken van het vooraf bedachte plan en het voor elkaar boksen (managen) centraal staat. Ten aanzien van de stijl van leidinggeven stellen Peters & Weggemans (2013) dat binnen de Rijnlandse filosofie managen geen vak is. "Content is een belangrijk begrip (...). Niet per se consensus willen bereiken, maar gewoon verder kunnen als er geen zwaarwegende bezwaren zijn, dat gaat sneller en werkt op basis van vertrouwen." Door kunnen in plaats van door discussiëren dus. Een andere 'succesfactor' is dat je binnen de Rijnlandse cultuur gewoon aanpast aan je omgeving. "Europese en met name Rijnlandse bedrijven hebben meer respect voor de gewoonten en tradities van de streek of het land waar ze aan het werk zijn, ze maken hun eigen cultuur hieraan ondergeschikt en passen zich aan. Het draait hierbij niet om feiten en cijfers, maar om visie op basis waarvan keuzes gemaakt worden en mensen. Je aanpassen om door te kunnen. En dan is er nog dat eeuwige poldermodel, het oerhollandse besluitvormings- en coördinatiemechanisme dat zich kenmerkt door de hang naar consensus. Het Nederlandse bedrijfsleven wordt, meer dan dat in het buitenland, gekenmerkt door polderachtige besluitvorming. Overleg is een 'typisch Nederlands' begrip en staat centraal in dit systeem. Hierin vinden overleg, uitvoering en besluitvorming plaats in samenspraak met belanghebbenden. De wortels hiervan gaan terug tot de zestiende en zeventiende eeuwse compagnieën (zoals de VOC), die door intensief formeel en informeel overleg bestuurd werden (Zanden, 2002). De nadruk op consensusvorming levert vandaag de dag kritiek op uit zowel wetenschappelijke hoek als de beleidspraktijk. De daarmee gepaard gaande voorkeur voor 'zachtere' sturingsinstrumenten zoals convenanten en overleg, zou namelijk leiden tot lange stroperige processen, die veel tijd en geld kosten, niet bepaald uitblinken in daadkracht en uiteindelijk uitmonden in zwakke compromissen, vastlopend besluitvorming en betrokkenen die hun verantwoordelijkheid niet kunnen waarmaken (Koppenjan, 2006). Zowel consensus als conflict kunnen op verschillende niveaus betrekking hebben: strijd om dieperliggende waarden, kosten en batenverdeling van doelen, probleemformuleringen, oplossingen of te hanteren werkwijzen. Ons perspectief op conflicten, ingegeven door onze opvoeding en culturele achtergrond, lijkt hiermee vrij eenzijdig. In het gros van de onderzochte literatuur wordt conflict gezien als een probleem dat je zo spoedig mogelijk zou moeten oplossen (Vanderdriessche & Looten, 2015; Ivancevich, Konopaske & Matteson, 2014; Furnham, 2005 et al.). Uitzondering op deze regel vormt



bijvoorbeeld Jaap Boonstra die pleit voor leiders die juist ruimte creëren voor verschillende opvattingen, in het conflict gaan staan en rivaliteit tussen groepen en personen en ongewenst gedrag bespreekbaar maken (Boonstra, 2010). Dijkstra en Feld (2011) spreken in hun boek *Gedeeld Leiderschap*, waarin uitvoerig wordt ingegaan op nieuwe vormen van samenwerken, organiseren, leren en leiderschap, over "het creëren van de juiste conflictcultuur, dat wil zeggen een set afspraken, werkwijzen en gedragingen waarmee conflicten productief gemaakt kunnen worden, bijdragen aan verbetering van de samenwerking en verhoging van de

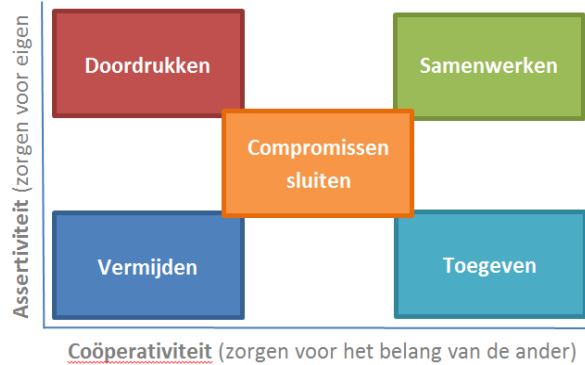
kwaliteit van processen en resultaten." Juist, een conflictcultuur. "Leiders en managers streven vaak naar een organisatie brede consensus in de organisatiecultuur. Vanuit het consensusperspectief wordt de organisatie vaak gezien als één geheel. Alle neuzen moeten dezelfde kant op", aldus Boonstra in *Leiders in cultuurverandering*. Consensus ontstaat volgens hem als werkwijzen consistent zijn met de gedeelde basisassumpties, waarden, symbolen, rituelen enzovoorts. Er is dan nauwelijks plaats voor afwijkende opvattingen. Daar tegenover stelt hij het differentiatie perspectief

van Joanne Martin, dit geeft vele malen meer ruimte voor verschillende opvattingen en is bij het leiden (in cultuurverandering) buitengewoon wenselijk. Verschillen mogen dan juist bestaan en worden bespreekbaar gemaakt. Leaders dienen hierbij volgens Boonstra in het conflict te gaan staan. Maar dienen zij dit dan zelfs ook aan te jagen?

Conflict vanuit leiderschapspectief

In het artikel Conflict, leadership, and market orientation (Menguc & Auh, 2008) claimen de auteurs dat conflicten organisaties wel degelijk kunnen helpen richting een betere performance en hoe transformationeel leiderschap aangewend kan worden ten behoeve van taak- en relatie gerelateerde conflicten. Uit ander onderzoek blijkt dat de invloed van sterk leiderschap op de (team)prestatie groter wordt naarmate er in het team sprake is van flinke interpersoonlijk conflicten, al varieert de mate behoefte hieraan behoorlijk onder teamleden (Katz, 1977). Toch gaan de meeste theorieën in op het zo soepel mogelijk omgaan met of weg

bewegen van conflicten. Eén van de bekendste is het Tomas-Killman model (1974) dat vijf strategieën beschrijft om met conflicten om te gaan, afhankelijk van het eigen belang en het belang van de ander (zie figuur 1). Het belang dat beide partijen, in dit geval de leidinggevende en medewerker, in de kwestie hebben, is dus bepalend voor de gekozen strategie. Traditioneel gezien drukt de leider door (top-down) waarbij er sprake van een machts-dwang benadering (bijvoorbeeld iets verbieden). Hoewel deze strategie nog altijd gehanteerd wordt lijken een rationeel-empirische benadering (begrijpen) in combinatie met een normatief-reëducatieve benadering (heropvoeden) effectiever en veel logischer in een moderne werkomgeving (Bennis, Benne & Chin, 1985). Niet vermijden, doordrukken en toegeven dus, maar op zoek naar het compromis en liever nog: samenwerking tussen leidinggevend en medewerkers. Hierbij wordt aanspraak gemaakt op bijvoorbeeld empathie, geduld en onderhandel skills bij de manager. Het faciliteren van conflict als aanjager voor dialoog over zaken die er écht toe doen, misstaat niet in dit rijtje. Maar conflict leidt toch tot demotivatie? Volgens mijn eigen ervaringen bij het eerder genoemde marketingbureau in ieder geval wel. Na centralisering van een team adviseurs ontstonden er conflicten met de nieuwe leidinggevend, waarvan de leiderschapsstijl niet aansloot bij de verwachting van de teamleden. Het gevolg? Medewerker ontevredenheid, kort en langdurig verzuim en uiteindelijk vrijwillig afscheid van vijf van de zes teamleden. Oh ja, ook de manager in kwestie is meerdere weken uitgevallen in zes maanden tijd. Algehele malaise dus. Was demotivatie door constante conflicten hier juist niet de oorzaak van het disfunctioneren van het team en haar leden? In de vooraanstaande motivatietheorieën van o.a. Maslow, Herzberg, Alderfer en McClelland zijn factoren als behoefte aan verwantschap en relatie tot anderen vrij laag in de hiërarchie terug te vinden, wat inhoudt dat het zogenaamde hygiënefactoren zijn ten aanzien van behoefte en motivatie. De afwezigheid ervan brengt demotivatie, de aanwezigheid geen (extra) motivatie. Conflict lijkt deze factoren in eerste instantie in de weg te zitten. Echter, hoger in de hiërarchie (de motivatoren) zien we factoren als zelfontplooiing, verantwoordelijkheid, groei en prestatie. Is het niet zo dat er in- (met jezelf) en extern (met anderen) conflict nodig is om uiteindelijk écht verder te komen? Zonder wrijving immers geen glans, beamen ook Dijkstra en Feld (2011) ten aanzien van de voor hen onmisbare leiderschapskwaliteit conflictmanagement (zie ook pagina 4).



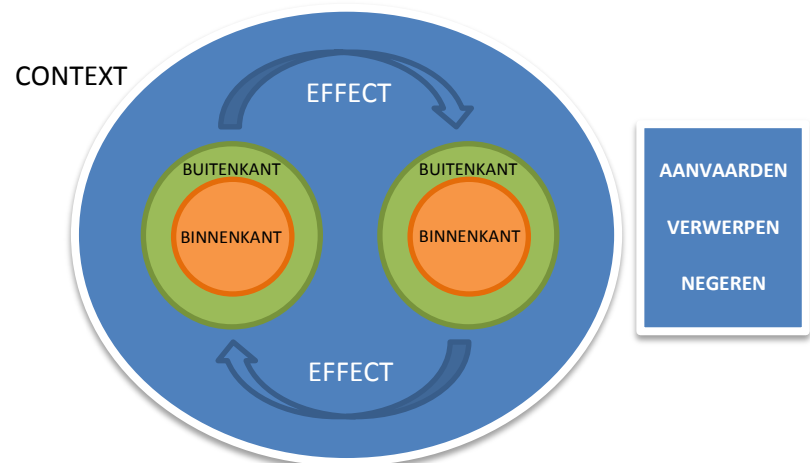
Figuur 1: Tomas-Killman model voor conflicthantering

Communicatie; een proces van permanente wederkerige beïnvloeding

Een factor die bij zowel vertrouwen (geven én krijgen) als conflict van doorslaggevend belang lijkt te zijn, is communicatie. Een containerbegrip van jewelste, er wordt aan weinig binnen organisaties zoveel woorden besteed als aan communicatie zélf, maar juist daarom bijzonder relevant. 'Communicatie is key', hoe anders werken we aan een effectieve (arbeids)relaties dan door persoonlijke interactie in woord en gebaar. Voortman en Klamer (2010) noemen het als één van de voorwaarden voor betrouwbaarheid en dus vertrouwen, De Winnen en Clement (2015) noemen het zelfs 'de smeerolie van leiderschap'. Het belang van communicatie is dus enorm. Alles wat we doen of

niet doen, wat we zeggen of niet zeggen, krijgt een betekenis. We geven voortdurend informatie door en communicatie is overal. Hoezeer we ons ook proberen te onttrekken aan dit permanente proces van beïnvloeding, het zal niet lukken. Bij dit proces hoort constante interpretatie door de ander. 'De ladder van gevolgtrekkingen', bedacht door de Amerikaanse

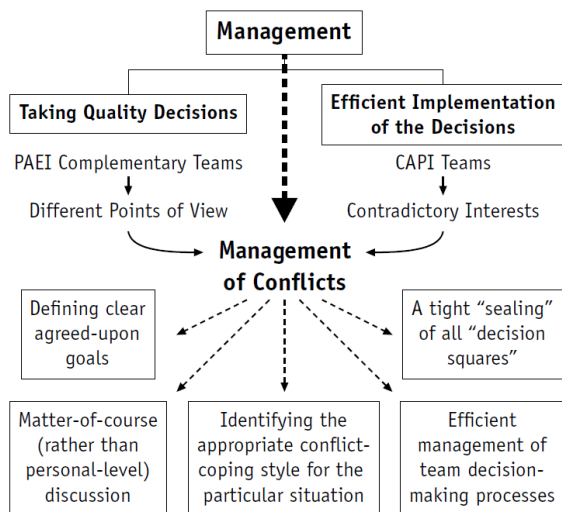
organisatiepsycholoog Chris Argyris en bekend gemaakt door Peter Senge in *De vijfde discipline* (1992), geeft inzicht in hoe we interpreteren. We wandelen dagelijks deze ladder op en neer die ons brengt van een selectie van alle objectief observeerbare data waarop we ons focussen (onderste tree), via interpretatie van deze data vanuit culturele en persoonlijke achtergrond en de betekenis die we hieraan geven, naar het ontwikkelen van theorieën en overtuigingen die onze interpretatie ondersteunen, naar handelen op basis van deze theorieën en overtuigingen (bovenste tree). Kortom: de conclusie die we trekken gebaseerd op onze overtuigen en die ons aanzet tot gedrag, is niet altijd gebaseerd op 'de feiten'. Ga er maar gerust vanuit dat in je eigen redeneringsproces blinde vlekken en gaten zitten. Dat leidt geregeld tot misverstanden en frustraties, tot onenigheid en conflict. Communicatie is daarbij veel meer dan alleen spreken en (actief) luisteren. Intonatie en lichaamstaal nemen meer dan 90% van de boodschap voor hun rekening. Als je als leider effectief wilt communiceren, is het van belang het proces van permanente wisselwerking en beïnvloeding te begrijpen. De cirkel van permanente wederkerige beïnvloeding helpt hierbij (zie figuur 2). Een eerste component is de context waarin communicatie plaatsvindt, deze maakt nogal wat uit. Een *feedforward* gesprekje in de kroeg is toch een heel andere context dan een functioneringsgesprek, als leider dien je je daarvan bewust te zijn. De tweede component zijn de binnen- en buitenkant van zender en ontvanger. De binnenkant is onzichtbaar voor de ander, maar stuurt in belangrijke mate je gedrag aan. Hoe congruenter je buitenkant is met je binnenkant, hoe gemakkelijker je het effect zal krijgen dat je beoogt, het derde component. Er zijn vervolgens drie manieren om met het gedrag van de ander om te gaan. Je kan het aanvaarden, verwerpen of negeren. In het eerste geval toon je dat je zijn uiterlijk gedrag opmerkt, inzet waarneemt en ermee akkoord gaat. Bij verwerpen geef je erkenning aan de persoon, maar keur je zijn gedrag in de werkcontext af. Negeren houdt in dat je het gedrag van de ander noch herkent, noch erkent. Dit is op den duur nooit constructief. Zowel bij verwerpen als bij negeren bestaat er risico tot escalatie.



Figuur 2: Cirkel van permanente wederkerige beïnvloeding (Winne & Clement, 2015).

Communicatie key bij het managen van conflict

Laten we nu eens inzoomen op het belang van communicatie in relatie tot de leider en diens vermogen bij te dragen aan effectieve conflicten. Volgens Ana Shetach, auteur van het artikel *Conflict Leadership Navigating Toward Effective and Efficient Team Outcomes* (2012), kunnen de juiste management skills gericht op het communicatieproces disruptieve teamconflicten voorkomen. Communicatie is volgens haar dé succesfactor bij het managen van conflict. In haar artikel concludeert ze dat management- en teambeslissingen, gedragingen en resultaten een direct gevolg zijn van wijze waarop conflicten gemanaged worden. Ze doet hierbij suggesties voor "laagdrempelige managementtechnieken om je te wapenen in conflictsituaties en deze op efficiënte wijze om te vormen naar effectieve en overall teamresultaten." Welke? Nou, ze biedt met name het *Interwoven Team-Leadership-Conflict-Management Model (TLCM)*, zie figuur 3 waarin ze aangeeft dat conflicten kunnen leiden tot meer resultaat als er sprake is van heldere gedragen doelen, discussie op inhoud (in plaats van op de persoon), de juiste conflictanheringsstijl voor de situatie, een efficiënt beslissingsproces en een duidelijke afspraken ten aanzien van alle beslissingsissues. Bij deze vijf factoren speelt communicatie inderdaad een belangrijke rol waarbij Shetach aantekent dat het in



Based on Adizes, 1992, 2004, 2011

Figuur 3: Interwoven Team-Leadership-Conflict-Management Model (Shetach, 2012).

communicatie van belang is *'to stick to the issue'* en zaken niet persoonlijk op te vatten, waarbij de gezamenlijke doelen uitgangspunt zijn. Als dit lukt, stevent de discussie af op een kwalitatief hoogstaande, resultaatgerichte oplossing die voor alle partijen bevredigend is. Bovendien blijven onderlinge relaties goed voor eventuele toekomstige samenwerking. En de leidinggevende of manager in kwestie? Die draagt zorg voor genoemde succesfactoren. Hoe precies laat de auteur in het midden. De vraag blijft bovendien of bovenstaande aanpak effectief is, als er sprake is van persoonlijke onderlinge conflicten die effectieve samenwerking ten aanzien van het gezamenlijke doel in de weg staat. Hoe realistisch is het dan *'to stick to the issue'*?

De kwaliteit van je communicatie is te beoordelen aan de hand van de respons die je krijgt vindt Christina Haxton, auteur van *The Character-Based Leader* (2012). Bereik je niet wat je zou willen bereiken, vraag dan aan je medewerker wat

hij heeft gehoord of onthouden en hoe hij je ziet. Wie weet heb je immers vanuit je valkuil gehandeld en is er ergens ruis ontstaan. Bovendien speelt communicatie zich niet af in een vacuüm, er zijn legio (externe) factoren van invloed op die ene boodschap die je over wilde brengen. Oh, en denk eraan dat niemand in staat is een boodschap te onthouden en er naar te handelen als hij deze slechts één of twee keer gehoord heeft. Niet zo vreemd dat (interne)communicatie steevast één van de top 3 verbeterpunten bij bijvoorbeeld medewerkerstevredenheidsonderzoeken in organisaties lijkt te zijn. Het is een vak op zich. De directeur van de eerder genoemde marketingorganisatie verklaarde geregeld: "Communicatie? Voor de één communiceer je al snel teveel en voor de ander altijd te weinig, je doet het dus nooit goed." Vanuit mijn communicatieachtergrond heb ik altijd focus op het effectief overbrengen van een boodschap en houd daarbij de behoeftes van verschillende individuen in gedachten. Dit doen vanuit een positieve *tone of voice* is een ingebakken gedragspatroon, wat slecht nieuws boodschappen overbrengen buitengewoon lastig maakt. Het is immers de toon die de muziek maakt, toch? Daar komt mijn drijfveer aardig gevonden te willen worden nog eens bij. De Winne en Clement (2015) zeggen hierover "je bewijst iedereen een dienst als je ongemakkelijke feiten bespreekbaar maakt." Maar ja, hoe ga je dan om met de reactie, voor je het weet ontstaat er conflict. Maar wacht, met het uitgangspunt dat conflict uiteindelijk de effectiviteit van de samenwerking ten goede komt, hoeven we daar niet meer bang voor te zijn. Het enige dat we als leider hoeven te doen is onze persoonlijke angsten en gevoeligheden ten aanzien van brengen van slecht nieuws, (tijdelijk) onaardig gevonden te worden en in een eventueel conflict te geraken, aan de kant te zetten. Geen sinecure voor veel van ons, maar het is wél te doen. Het *Interwoven Team-Leadership-Conflict-Management Model* geeft hiertoe vijf handvatten. Ten aanzien van slecht nieuws zijn er eveneens vijf stappen te onderscheiden: geef kort en duidelijk de boodschap, laat emotionele reacties toe en doe geen poging te troosten (daarmee ondermijn je de negatieve boodschap), zoek samen naar mogelijke oplossingen of alternatieven voor de toekomst, check hoe de persoon de ruimte verlaat en zie er op toe dat hij/zij zich redt en neem op een vriendelijke manier afscheid waarbij begrip tonen is toegestaan (Winne & Clement, 2015). Makkelijker kunnen we het niet maken, resultaatgerichter wél.

Conclusie

Er is sprake van een heuse leiderschapscrisis: minder dan 20% van de mensen heeft nog vertrouwen in leidinggevendenden uit zowel de publieke als de private sector en van slechts 13% van de medewerkers kunnen we stellen dat hun betrokkenheid bij de organisatie voldoet aan de verwachtingen. Om deze crisis te slechten claimen veel kenners dat de kwaliteit van leiderschap omhoog moet en dat dit gedeeld moet worden. De verkiezing van Trump, *Brexit* en populariteit van Wilders leveren ten aanzien van deze ontwikkeling echter verwarring op. Het gebrek aan vertrouwen

in het etablissement blijkt ook hier, maar de door de betrokkenen getoonde leiderschapstijl lijkt op veel vlakken haaks te staan op waar vandaag de dag behoefte aan is. Hun vermogen aan te zetten tot conflict is hierbij opvallend. Hoewel er een verschil is tussen de wederzijdse afhankelijkheid tussen politiek leiders en hun volgers en leidinggevende en medewerkers binnen organisaties, zijn er tevens parallellen. Dat maakt het onderzoeken van de relatie tussen (aanzetten tot) conflict en resultaatgericht leiderschap meer dan waard. Conflict kan, mits goed gemanaged, positieve resultaten voor organisaties opleveren. Zoveel is duidelijk. Maar is het nou zo dat leiders die aanzetten tot conflict aan vertrouwen winnen, zoals de hypothese van dit essay stelt?

Verschillende theorieën onderschrijven het belang van het vermogen tot het faciliteren van conflict in relatie tot effectieve samenwerking. Onder andere Tuckman (1965), Furnham (2005), Boonstra (2010) en Dijkstra en Feld (2011) beschrijven conflict als belangrijke factor voor een betere team- en organisatieperformance. “Een conflict kan een aanleiding bieden om belangrijke thema’s aan de orde te stellen, om belangen en wensen te verduidelijken, spanningen op te lossen of relaties te herstellen. Een conflict doorwerken in een open dialoog vergroot het leervermogen en het zelfvertrouwen van de betrokkenen (...) en de teameffectiviteit neemt toe” (Winne & Clement, 2015). In de onderzochte literatuur is echter geen direct verband gevonden tussen het vermogen aan te zetten tot conflict en het vertrouwen dat we hebben in leidinggevend. Wél wordt er veelvuldig aandacht besteed aan het belang van vertrouwen, als fundament voor resultaatgericht leiderschap, en de juiste conflicthantering competenties bij de leidinggevende of managers.

Dankzij dit essay hebben we meer inzicht verkregen in het belang van vertrouwen in de leider. We kunnen concluderen dat werknemers constructiever omgaan met conflicten en meer betrokkenheid zijn bij de organisatie als ze vertrouwen hebben in hun leidinggevende. Autonomie, verbondenheid en competentie zijn hierbij de drie psychologische basisbehoeften. Hiernaast spelen factoren als zelfvertrouwen, creativiteit, het vermogen om nieuwe dingen te leren, vitaliteit, gezondheid, betrokkenheid en welbevinden een rol ten aanzien van prestatie. Uit elk onderzoek blijkt bovendien dat bescheidenheid sterk gerelateerd is aan vertrouwen, welbevinden en teamprestaties. Ook dienstbaarheid maakt een leidinggevende effectiever. Cruciaal is het voorbeeldgedrag van leidinggevend, net als communicatie trouwens. Zeg dus wat je doet en doe wat je zegt. Het goede nieuws? Aan vertrouwen kun je werken, bijvoorbeeld door antwoord te geven op de vragen hoe deskundig, geloofwaardig, verbonden en betrouwbaar je bent.

“Als men ziet wat juist is, en het nalaat, is dat een gebrek aan moed”

Confucius, filosoof

Ten aanzien van conflict hebben we geleerd dat dit niet zo goed past bij onze Rijnlandse en Nederlandse cultuur en dat het perspectief op conflict, doorgaans ontstaan in onze jeugd, maakt dat we alleen aan de gedachte eraan al een negatieve bijmaak overhouden. We kiezen liever voor ‘zachtere’ sturingsinstrumenten. In het gros van de onderzochte literatuur wordt conflict gezien als een probleem dat je zo spoedig mogelijk moet oplossen, enkele uitzonderingen daargelaten. Jaap Boonstra pleit bijvoorbeeld voor leiders die juist ruimte creëren voor verschillende opvattingen, in het conflict gaan staan en rivaliteit tussen groepen en personen en ongewenst gedrag bespreekbaar maken (Boonstra, 2010). Dijkstra en Feld (2011) geloven in het creëren van de juiste conflictcultuur, een set afspraken, werkwijzen en gedragingen waarmee conflicten productief gemaakt kunnen worden. In hoeverre leiders zelf aan dienen te zetten tot conflict laten ook zij in het midden. Transformationeel leiderschap wordt genoemd als meest geschikte stijl voor conflictmanagement. Belangrijk bij het effectief maken van conflict zijn communicatie, waarvan de leider moet begrijpen dat dit een permanent wederkerig beïnvloedingsproces, waarin de ontvanger (verbale én non-verbale) boodschappen kan aanvaarden, verwerpen of negeren. De interpretatie van communicatieboodschappen door de medewerker is een complex proces is, waarbij culturele, persoonlijke achtergrond en eigen theorieën en overtuigingen van grote invloed zijn. Conflicten kunnen leiden tot meer resultaat als er sprake is van heldere gedragen doelen, discussie op inhoud (in plaats van op de persoon), de juiste conflicthanteringsstijl (bijvoorbeeld volgens Kilmann) voor de situatie, een efficiënt beslissingsproces en een duidelijke afspraken ten aanzien van alle

beslissingsissues. De kwaliteit van communicatie is vervolgens te beoordelen aan de hand van de respons die ze krijgt. Vraag dus aan je medewerker wat deze heeft gehoord of onthouden en hoe hij je ziet, ook bij slecht nieuws.

En dat aanzetten tot conflict als heilige graal voor resultaatgericht leiderschap vandaag de dag dan? Dat verband verdient nader onderzoek. Hoewel het belang van handigheid in conflicthantering van de leidinggevende niet kan worden onderschat, is het maar de vraag of deze dat conflict zelf op moet roepen. Het feit dat conflicten aangaan niet bepaald in onze cultuur zit en de negatieve lading van de term ons er al van weg doet bewegen, maakt wel buitengewoon nieuwsgierig naar wat er zou gebeuren als we er juist naartoe zouden bewegen. Wat zou er gebeuren als leidinggevend pro actief op zoek gaan naar wat er speelt onder de waterspiegel, vuurtjes moedwillig opstoken, onderlinge botsingen forceren en gevoeligheden binnen teams *out in the open* bespreken? Het zou leiderschap een andere dimensie geven. Negatiever? Wellicht. Maar ook opener, transparanter, eerlijker en wellicht professioneler? Het zou een doorbraak kunnen betekenen ten aanzien van onszelf mogen zijn en eerlijk zeggen waar het op staat. Van leidinggevende naar medewerker, medewerkers onderling, maar ook van medewerker naar leidinggevend. Dit vraagt om een nieuw perspectief op conflict, om een nieuw soort 'conflict faciliterend' leiderschap en ontwikkeling van daarbij passende competenties bij leidinggevend. Maar laten we het niet te persoonlijk maken en focus houden op de (gemeenschappelijke) zaak. Het doel dat ons samenbrengt en maakt dat we met elkaar samenwerken in deze prachtige organisatie. "Lars, bijt jij het spits af tijdens dit overleg? Agendapunt 1: Waar ik momenteel tegenaanloop en een alternatief voor bedacht heb is... Jongens, wie notuleert er eigenlijk?"



Literatuurlijst

- Boonstra, J. (2010). *Leiders in cultuurverandering. Hoe Nederlandse organisaties succesvol hun cultuur veranderen en strategische vernieuwing realiseren*. Assen: Van Gorcum.
- Doeleman, H., Fijn, H., Helder, N., & Kok, J. (2014). *Leiderschap in de publieke sector*. Deventer: Vakmedianet.
- Egmond, L. v. (2016). *Het demotiveren van smartphone gebruik in colleges is onbegonnen werk*. Zwolle: NCOI.
- Dijkstra, J., Feld, J. D. (2011). *Gedeeld Leiderschap*. Wormerveer: HuigHaverlag Printing en Digitale Producties.
- Furnham, A. (2005). *The psychology of behaviour at work*. East Sussex: Psychology Press.
- Husmann, J. (2016, 08 4). Donald Trump op de snijtafel van leiderschap. van <https://theleadershipfactor.com/donald-trump-op-de-snijtafel-van-leiderschap>, pp. Geraadplaagd op 6-12-2016.
- Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2014). *Organizational Behaviour & Management*. New York: MvGraw-Hill Education.
- Koppenjan, J. (2006). Conflict and consensus in beleidsnetwerken: teveel of te weinig? *Bestuurswetenschappen*, 86-112.
- Nuijten, I. (2011). De weg naar succes. *Nieuwe leiders*, 30-35.
- Obbema, F. (2016, december 3). Europa neemt de afslag naar rechts... *de Volkskrant*, pp. 8-9.
- Peters, J., & Weggemans, M. (2013). *Het Rijnland praktijkboekje*. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Business Contact.
- Reinards, G. (2016, 12 6). De meest trending Twitter-onderwerpen van 2016. *Metro*, p. 1.
- Schiffers, M. (2016, 06 26). Brexit-zege stort Britse politiek in chaos. *Financieel Dagblad*.
- Terugkijken: Jan Terlouw ontroert met indrukwekkend pleidooi. (2016, 12 1). van <http://www.hpdetijd.nl/2016-12-01/terugkijken-toespraak-jan-terlouw-dwdd/>, pp. Geraadpleegd op 1-12-2016.
- Wiekens, C. (2012). *Beïnvloeden en veranderen van gedrag*. Amsterdam: Pearson Benelux BV.
- Winne, J. d., & Clement, H. (2015). *Leidinggeven zonder omwegen*. Tiel: Uitgeverij Lannoo .
- Zanden, J. v. (2002). Driewerf hoera voor het poldermodel. *Economisch Statistische Berichten*, 344-347.