

Goed leiderschap betekent de juiste vorm van macht inzetten, gegeven de context en de aard van het vraagstuk. De huidige crisis is hier een mooi voorbeeld van, want dit vraagstuk vraagt in de loop van de tijd, en op verschillende (deel)vraagstukken, verschillende vormen van leiderschap en van macht die fundamenteel van elkaar verschillen.

Door Gerda van Dijk

# Leiderschap in tijden van crisis

**Het fenomeen leiderschap** is zo oud als de mensheid zelf. Zet mensen bij elkaar en er ontstaat leiderschap. Leiderschap is niet zomaar te meten of te omvatten. Het is een sociaal construct: leiderschap krijgt betekenis in de relaties tussen mensen. In wetenschappelijk onderzoek ontwikkelt het denken over leiderschap zich dan ook continue met de tijdgeest. Aanvankelijk richtte leiderschapsonderzoek zich op de leider, de persoon met zijn specifieke capaciteiten en kenmerken, vervolgens op de relatie tussen leiders en volgers. De laatste decennia wordt leiderschap meer en meer beschouwd als kenmerk van een systeem: iedereen kan beïnvloeden en heeft leiderschap. Vanuit dit perspectief betekent goed leiderschap de juiste vorm van macht inzetten, gegeven de context en de aard van het vraagstuk.

## Drie type vraagstukken

Leiderschapsopgaven zijn grofweg te typeren als simpele, ingewikkelde en complexe vraagstukken. Simpele vraagstukken zijn vraagstukken waarbij we een aanpak en antwoorden op hebben op basis van eerder opgedane ervaringen en inzichten: we weten wat het probleem is en hebben hiervoor een bewezen aanpak, met een voorspelbare uitkomst. Dit vraagt leiderschap dat *topdown* antwoorden geeft en gebruik maakt van *hard power*: 'dit doen we als volgt'. Denk aan routineprocessen, maar ook aan crisissituaties waarvoor we diverse crisishandboeken, crisisstructuren en protocollen hebben die antwoorden geven.

Ingewikkelde vraagstukken daarentegen, vereisen de nodige expertise, kennis en formules die bij verschillende partijen zit. Met een planmatige

Crises &  
leiderschap

Leiderschaps-  
opgaven  
zijn grofweg  
te typeren  
als simpele,  
ingewikkelde  
en complexe  
vraagstukken

aanpak is de uitkomst redelijk voorspelbaar maar geen garantie. Denk aan het projectmatig ontwikkelen van de Noord/Zuidlijn. Dit vraagt goed management waarbij *calculative power* wordt ingezet: planmatig sturen op meetbare resultaten, gebruikmakend van *dashboards*, *roadmaps*, KPI's (*key performance indicators*), etcetera.

Complexe vraagstukken – *wicked problems* – hebben met elkaar gemeen dat we weten dat we een probleem hebben maar niet wat het probleem is en zeker niet wat de uitkomst is. Er zijn veel partijen nodig om tot een aanpak te komen, met veel wederzijdse afhankelijkheden, maar zonder hiërarchische relaties. Bovendien zijn de belangen groot en gaat het veelal om conflicterende waarden. Denk aan het klimaat- of het stikstof-vraagstuk. Dit vraagt leiderschap dat niet de antwoorden heeft maar dat de juiste vragen agendeert en de juiste partijen bij elkaar kan brengen. Leiderschap dat ruimte weet te creëren voor een meervoudige waardenafweging. Leiderschap dat *normative of soft power* inzet. Daarbij doet de leider een zwaar beroep op de onderliggende gedeelde waarden van alle partners zodat van daaruit een eerste oplossing kan verschijnen. In de klimaatdiscussie vindt men elkaar bijvoorbeeld uiteindelijk steeds weer in duurzame toekomst: 'we laten de wereld toch niet slechter achter voor onze kinderen dan wij hem hebben aangetroffen?'. Vanuit de gedeelde onderliggende waarden ontstaat er ruimte voor een meervoudige waardenafweging. Dan gaat het dus niet alleen over *How to do?*, maar ook over *How to be?*. Oftewel, waar sta ik voor als leider, waar staan we samen voor en wat is de (maatschappelijke) waarde die we als organisatie(s) voor de samenleving willen genereren? Het hanteren van een dialoog, waarbij partijen met elkaar nieuwe en gemeenschappelijke betekenissen weten te creëren, speelt in dit type leiderschap een belangrijke rol. Dat gaat voorbij de hiërarchie of de regels en is geworteld in de menselijke waarden.

Iedereen heeft zo zijn voorkeur voor een bepaald type leiderschap en daarmee de neiging elk vraagstuk vanuit deze voorkeur te definiëren. Vaak leidt dat tot een *mismatch* tussen vraagstuk en aanpak met uiteindelijk geen of ongewenste effecten: de crisismanager die elk vraagstuk vertaalt in een crisis en altijd *hard power* gebruikt. Of de leidinggevende die altijd planmatig werkt en zo ook een complex vraagstuk aanpakt en daarmee vastloopt in de eigen systemen.

#### **Van reflex naar reflectie**

Hoe zit het dan met de coronacrisis? Wat voor leiderschap hebben we daarin nodig? De coronapandemie begon duidelijk als een crisis: een ongekende, onverwachte gebeurtenis waarvan de impact niet was te overzien en de gevolgen een kwestie van leven en dood betekende. Het leiderschap werd, conform de theorie, meteen daarop aangepast, met inzet van *hard power* en heldere antwoorden: 'zorgen dat de ic's niet overbelast raken' en een 'intelligente lockdown' invoeren. Vervolgens leidde deze eerste aanpak tot een groot aantal ingewikkelde vraagstukken: het managen van de zorg, verdelen van de capaciteit, organiseren van de uitkeringen, van de veiligheid. Operationele zaken die goed (project)management vragen met inzet van *calculative power* – naast de *hard power*.

**Complexe vraagstukken hebben met elkaar gemeen dat we weten dat we een probleem hebben maar niet wat het probleem is en zeker niet wat de uitkomst is**

Inmiddels is het duidelijk dat de coronacrisis geen crisis is die snel voorbij gaat. Het gaat niet meer alleen om het aantal ic-bedden. De economie, het sociale leven, de sociale cohesie, ieders welzijn, het complete maatschappelijk functioneren wordt diep geraakt. Zelfs de toekomst is niet meer hetzelfde als die van voor de coronacrisis. Crisismanagement en goed projectmanagement alleen voldoen niet meer. De complexiteit van de coronapandemie vraagt aandacht en ook andere inzet van het leiderschap, namelijk: nieuwe fundamentele vragen aan de orde te gaan stellen. Hoe willen we de samenleving vormgeven als dit coronavirus 'onder ons' is en blijft? Hoe wegen we economie en gezondheid en sociale cohesie tegen elkaar af? Wat betekent welzijn nu en in de toekomst? Juist nu is leiderschap nodig dat deze ongemakkelijke vragen aan de orde stelt, dat ruimte creëert om te onderzoeken wat de gedeelde waarden zijn die richting geven aan een nieuw toekomstperspectief, en dat ruimte creëert voor verbeelding.

De coronacrisis vraagt dus in de loop van de tijd, en op verschillende (deel)vraagstukken, verschillende vormen van leiderschap en van macht die fundamenteel van elkaar verschillen. De crisismanager en de manager die ruimte moeten maken voor de leiders die geloofwaardig de dialoog starten over de onderliggende gedeelde waarden en die het proces van meervoudige waardenafweging agenderen met alle belanghebbenden. Dit vraagt van leiders ook zelfkennis in termen van: wat is je eigen voorkeursstijl? En gegeven deze voorkeursstijl: op welke onderdelen ligt je kracht om leiderschap in te vullen en ook waartoe zou je je moeten beperken? Wie neemt het voortouw op welk onderdeel? Wat laat je juist aan anderen over?

De huidige onzekerheid en onbekendheid betekent voor elke individuele leidinggevende een grote verantwoordelijkheid en ook een opgave om zelf gezond optimistisch te zijn. Blijf juist onder druk uit de reflex om meteen vanuit de bekende voorkeursstijl te handelen en neem tijd voor reflectie. Herken je hoe jij en je collega's met spanning omgaan? Wat hun basisreactie daarop is – los van het inhoudelijk vraagstuk dat op tafel ligt? Het gaat om reflectie, op jezelf en op je team. Zijn we met elkaar in verbinding, hoe reageren we, zijn we met de juiste dingen bezig?

Antwoorden op deze vragen geven richting aan de aanpak en aan wie in het begin van de crisis de beslissingen neemt, wie de ingewikkelde opgaven die hieruit voortvloeien managet, en wie zichtbaar het voortouw neemt om de opkomende lastige vragen te agenderen en ruimte maakt voor de meervoudige waardenweging. Een beweging van reflex naar reflectie. ●

**Nu is leiderschap nodig dat ongemakkelijke vragen aan de orde stelt, dat ruimte creëert om te onderzoeken wat de gedeelde waarden zijn die richting geven aan een nieuw toekomstperspectief**



**Gerda van Dijk** is hoogleraar Publiek Leiderschap en directeur van het Zijlstra Center for Public Control, Governance and Leadership aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Ze is tevens zelfstandig consultant, docent, spreker, toezichhouder en commissaris.