

# Digitaal leiderschap

door Dion Kotteman

---

Leiderschap staat van oudsher in de belangstelling. Zo werd de Bijbelse Mozes al vroeg genoemd als een belangrijk leider. In onze dagen is er belangstelling voor het onderwerp: pre-corona en ook post-corona. Dat krijgt een extra dimensie als we kijken naar digitaal leiderschap. Maar is dat anders dan het klassieke leiderschap?

In dit artikel kijken we naar de onderscheidende kenmerken van digitaal leiderschap. Daar zijn drie aspecten van belang: richting, transformatie en digitalisering. Per aspect noemen we zaken die kenmerkend zijn voor digitaal leiden. Is dat nu directief of juist niet? Wat is het belang van visie, van innovatie, van experimenteren? En: wat is daar nu nieuw? Stel jezelf eens de vraag: had Mozes een smartphone?

## Inleiding

Goed leiderschap is schaarser dan de literatuur erover. Er is veel en vanuit zeer verschillende invalshoeken over geschreven. Er zijn scholen met onderling extreme verschillen: zo is er een school die verkondigt dat een leider eigenlijk geen leiding geeft – hij (en zij natuurlijk) stimuleert, verbindt en coördineert, geeft ruimte aan medewerkers, haalt het beste uit verschillen, is zich bewust van eigen blinde vlekken, is cultureel, sociaal en emotioneel intelligent, een echte samenwerker. Hij is een dienaar.

Aan de andere kant van het spectrum zien we een meer directieve stijl van aansturing, er is hiërarchie, leiderschap wordt geaccepteerd, liefst gecombineerd met een heldere visie.

Deze scholen zijn elkaar natuurlijk wel eens in de haren gevlogen en het leidde tot een compromis: situationeel leiderschap. Dat betekent dat je allerlei stijlen van leiderschap kunt toepassen, al naar gelang de omstandigheden dat vragen. Dat vergt hogeschool gymnastiek en een hoog rijpheidsniveau van de leider. Zoals André Wierdsma wel zei: “Management is een kwestie van dempen en versterken” [Swieringa & Wierdsma, 1990]. De grote vraag is natuurlijk wanneer demp je en wanneer versterk je iets? Je kunt de crisisgeluiden rond corona dempen, maar dan heb je het mogelijk toch onderschat. Je kunt het 5G-oproer versterken, maar dan loop je ook het risico de plank mis te slaan.

Over digitaal leiderschap is minder literatuur te vinden dan over klassiek leiderschap; het is dan ook een jongere term. Mozes had geen smartphone, maar slechts in steen gebeitelde teksten.

We kunnen digitaal leiderschap een beetje uiteenrafelen, bijvoorbeeld in drie aspecten. Het eerste deel gaat dan over het richting geven, toegespitst op een digitale wereld. Wat zijn dan kenmerkende zaken? Het tweede deel gaat over verandering en transformatie, het voorspelbare derde deel over digitalisering.

## **Het eerste deel: richting geven**

Wat hier meteen opvalt als onderscheidend punt is snelheid. Leiden in een digitale wereld is gebaseerd op snelheid: de doorlooptijden zijn kort, de veranderingen hevig en ze volgen elkaar snel op. Dat betekent kortcyclisch sturen, snelle interacties en bijsturen. De wereld is VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous) en met digitaal leiderschap weet je daarop in te spelen. Of dat lukt is sterk afhankelijk van de omgeving.

Bij de overheid zien we dat experimenteren niet goed past bij de aard van de organisatie. Overheidsorganisaties streven naar betrouwbaarheid, voorspelbaarheid, transparantie en degelijkheid. Fouten maken staat niet

in een goed daglicht; de overheid belooft primair het voorkomen van fouten! En dat terwijl veel literatuur leert dat fouten maken juist kan helpen: “Failure is not the opposite of success: it is a part of success.” Nu moet je natuurlijk niet steeds dezelfde fout maken, maar het idee is: als je het goed analyseert kun je ervan leren. Bovendien stelt het je in staat te proberen, iets dat past in een snelle omgeving. Werkt het niet? Gooi het weg!

Het is duidelijk dat agile werkmethoden hier mooi inpassen. Dat draait er immers om in korte tijd resultaat te behalen, gebaseerd op empirisme. Dat resultaat kan vervolgens de basis zijn voor bijstelling. Het is iteratief en kortcyclisch. Bijzonder punt is wel het leiderschap: de teams zijn in het algemeen zelforganiserend en hebben geen teamleider. Je zou kunnen zeggen dat er op het niveau van de teams zelfmanagement is. Dat neemt niet weg dat er op het niveau van de organisatie als geheel, of het project als geheel, wel sprake moet zijn van leiderschap. Het is met andere woorden niet zo dat het bestaan van agile teams inhoudt dat er in de hele organisatie sprake is van zelfsturing. Die fout wordt wel eens gemaakt, met chaos tot gevolg.

Nu lijkt dit alles wat ad hoc. Maar hier komt het tweede punt: om die turbulentie in goede banen te leiden is er wel visie nodig. De lange termijn moet helder zijn, WAAR gaan we heen. HOE we daarheen gaan, dat gaan we nog zien. Dat hóe is meer experimenteel in te vullen.

Zo komen we op het derde punt: daadkracht. Voor digitale leiders geldt dat in sterke mate: de kloksnelheid van de omgeving is verhoogd. De verandering gaat sneller dan voorheen en dat moet je zien bij te benen, wil je niet als een mammoet in het tropisch regenwoud eindigen [Kotteman, 2015]. Google heeft een onderzoek gedaan naar de pijlers voor een Topteam [Google, 2016]. Een van de vijf pijlers luidt: structuur en helderheid – kent iedereen zijn doelen, taken en actieplannen?

Bij het reguliere leiderschapsbegrip is doortastendheid altijd al een belangrijk punt. Sommigen nemen zelfs het standpunt in dat een verkeerd besluit beter is dan geen besluit. Als je dan maar wendbaar blijft en indien nodig bijstelt, zouden we willen toevoegen.

Wat hier niet goed bij past zijn verbindende leiderschapsprofielen. Die zijn er volop en ze zijn ook erg populair. Wat al helemaal niet past zijn ‘verleiders’ (die term wordt echt gebruikt!). Als er dynamiek is, is adequaat en vlot beslissen juist geboden. Verbinden kan, maar het wordt er niet daadkrachtiger van.

Het vierde punt is innovatie. Meer dan bij regulier leiderschap gaat het bij digitaal leiderschap om innovatie. Dat leidt tot een stijl van leidinggeven die ruimte geeft aan experimenten en aan slim falen. Het gaat er niet in de eerste plaats om het bestaande in stand te houden. Organisaties hebben wel de natuurlijke reflex dat te doen; de eerste gedachte is het bestaande te behouden en uit te bouwen. Dat leidt niet tot aanpassing, maar tot vergroting van omzet en productie. Dat past niet bij digitaal leiderschap, dat van meer naar beter naar anders gaat [Maes, 2017]. Dat betekent ook dat onzekerheid een factor is: daar moet de digitaal leider mee kunnen omgaan. Zekerheden zijn weg. Het belang van structuur is veel minder groot dan gebruikelijk. Inzet van mensen kan los van hiërarchie plaatsvinden, in ad hoc gevormde teams. Organisaties worden ‘ge-reframed’ [Bolman & Deal, 1991].

De coronacrisis heeft de druk op de ketel verhoogd: daar is even afwachten geen optie. Om als organisatie te overleven is aanpassen en keuzes maken het dominante verhaal. Survival of the fittest. En dat is niet diegene die goed getraind heeft in de sportschool, maar degenen die zich het best weet aan te passen. Het gevaar is dat er een te grote roep om stevig leiderschap ontstaat: er is behoefte aan duidelijkheid, maar dat kun je ook overdrijven. Je hoeft dan alleen maar naar het wereldtoneel te kijken, naar Erdogan, Trump en Bolsonaro.

Hier komt zeker ook moreel leiderschap bij kijken, een heel apart punt, waar dit artikel niet genoeg ruimte voor biedt.

## **Het tweede deel: transformatie**

Het tweede deel gaat over transformatie. In het bijzonder natuurlijk digitale transformatie. Daar is veel literatuur over. De coronacrisis zorgt ervoor dat ook ontkeners van deze transformatie hun positie wijzigen, al

was het alleen maar omdat ze toch aan digitaal onderwijs moeten geloven en moeten skypen. Vóór corona (B.C.) was dit aspect overgoten met een ‘nerden-saus’. Termen als blockchain en IoT schrikken af. Maar nu zien we dat de verandering versneld wordt en ook meer geaccepteerd wordt. Het is concreter en zichtbaarder geworden.

Deze digitale transformatie is sterk met de mentale transformatie verbonden. Het is niet louter een technisch issue, maar heeft ook te maken met beeldvorming en houding ten aanzien van. Ook daar heeft de crisis verandering gebracht: het past niet goed meer om te zeggen dat de techniek je niet ligt, of om fake redenen te verzinnen waarom een transformatie je niet aanstaat [Kotteman, 2019]. De manier waarop in een organisatie wordt gewerkt, wordt anders. Er kan anders worden geleid: minder top-down, minder gecentraliseerd, minder nadruk op regels en procedures, grotere autonomie voor de medewerkers omdat ze een veel betere informatiepositie hebben. De Erasmus Universiteit, met name het ECBI, het Erasmus Centre for Business Innovation, claimt dat innovatie voor 25 procent van de techniek afhangt en voor 75 procent van de mens.

Nu lijkt er een tegenstrijdigheid te sluipen in dit betoog: moet er nu minder top-down worden gewerkt of gaat het juist om daadkrachtig leiderschap? Het antwoord zit in differentiatie en cartoons. Differentiatie omdat situaties en mensen verschillen en het leiderschap moet differentiëren: bijvoorbeeld naar taakvolwassenheid van de medewerkers. Cartoons omdat een digitaal leider geen karikatuur is – zij of hij moet nuanceren, verschillende gezichten kunnen tonen. Zij of hij moet, in termen van Amy Edmondson [2013], psychologische veiligheid kunnen bieden. Daar is het aspect leren aan te verbinden: kortcyclisch sturen, het eerste punt van leiderschap hiervoor.

De differentiatie kent ook nog een tweede aspect: in welke fase verkeert de organisatie? Bij zich ontwikkelende organisaties past een andere stijl dan bij zich structurerende organisaties. In het eerste geval is er een oriëntatie op de omgeving, bij het tweede gaat het om de interne oriëntatie. Overheersend punt is dat dat bij digitale transformatie en digitaal leiderschap nogal snel gaat.

## Het derde deel: digitalisering

Je zou kunnen zeggen dat de snelheid waarmee de coronacrisis zich verspreidt als een economische crisis, een gevolg is van de zeer snelle wereldwijde communicatie. Hoe anders was dat in 1929, waar postduiven de Rothschilds hun beursfortuin bezorgden. Dat betekent dat de techniek een sleutelrol als facilitator heeft. Men schrijft wel eens: ‘de afhankelijkheid van techniek is groot’, maar dan lijkt het erop dat we de techniek niet voor ons laten werken. De techniek is er, het is belangrijk, maar het is een stuk gereedschap, meer niet. Wel gereedschap dat je organisatie kan veranderen, of dat, als je het niet gebruikt, je organisatie ten gronde kan richten. “A fool with a tool...”

Kijk bijvoorbeeld naar softwareontwikkeling. DevOps maakt kort op elkaar volgende releases mogelijk. Zoals Forrester schrijft: “This is not your father’s IT with a release every three years” [Forrester Research, 2014]. De techniek werkt als een facilitator waardoor kortcyclisch kan worden gewerkt. Voor het leiderschap betekent dat, dat de digitaal leider technisch-inhoudelijk inzicht moet hebben. Stoker en Garretsen [2020] maken in hun recente boek de kachel aan met procesmanagers die de inhoud niet kennen.

Wat je soms leest is dat digitaal leiderschap er is, omdat “alles tegenwoordig digitaal gaat”. Maar dat is wel erg makkelijk. We zitten in een digitale wereld en dan zou een leider vanzelf een digitale leider worden. Dat klopt niet. Het is te hopen dat dit artikel wat onderscheid heeft aangebracht.

- Digitaal leiderschap is te onderscheiden van regulier leiderschap.
- Het vergt een ander tempo van besluitvorming, het vergt kortcyclisch werken, flexibiliteit en een andere houding ten opzichte van experimenteren.
- Dus: digitaal leiderschap is er, het blijft en het verdient een aparte plek.

## Bronnen

- Bolman, L.G. & Deal, T.E. (1991). *Reframing organizations*. San Fransisco, VS: Jossey-Bass.
- Edmonson, A. (2013). *Teaming to Inovate*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Forrester Research Inc. (2014). *Social Media Forecast 2014-2019*.
- Google Factory, (2016). Project Aristoteles. Geraadpleegd op <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html> en <https://rework.withgoogle.com/print/guides/5721312655835136/>.
- Kotteman, D. (2015). *Ga toch leidinggeven!* Zaltbommel: Van Haren Publishing.
- Kotteman, D. & Gietema, J. (2019). *The Project Saboteur*. Londen: Claret Publishers.
- Maes, R. (2017). Geen digitale transformatie zonder mentale transformatie: de nieuwe werkelijkheid van de informatie-professional. In: *De informatieprofessional 3.0*. Amsterdam: Boom Uitgevers.
- Stoker, J. & Garretsen, H. (2020). *Goede leiders zweven niet: De fundamenten van effectief leiderschap, in organisaties en de maatschappij*. Amsterdam: Business Contact.
- Swieringa, J., Wierdsma, A.F.M. (1990). *Op weg naar een lerende organisatie*. Groningen: Wolters Noordhof.