

M&O

Tijdschrift voor Management en Organisatie

{²
JRG. 79
2025

ONDERZOEK

Arjen van Klink, Otto Kroesen en Johan Reijenga

Tijd en ruimte als dimensies van strategisch leiderschap in het mkb

ESSAY

Bart Moens

Inclusief ondernemen duurt het langst

En verder:

HET VELD

Deugdelijk ondeugend zijn Verkenning van professionele praktijken in de zorg

Henk den Uijl, Mark van Twist en
Nancy Chin-A-Fat

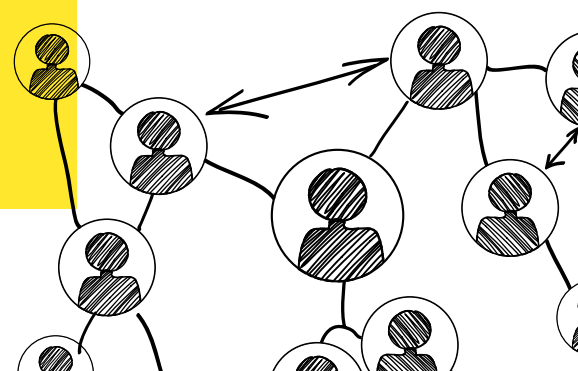
Het emotionele ongemak van de leider Observaties uit de praktijk

Reinier Mak, Bianca Groot en
Ellen van den Haak

RECENSIES

Veranderkundig oprekken van lokale vraagstukken Boekbespreking

Gertjan de Groot en
Marloes van der Werf



Voordeel voor jou als abonnee!

Als abonnee van tijdschrift *M&O* ontvang je korting voor onze events en collegereeksen. Gebruik kortingscode **BMA25MenO** of vink de inschrijfoptie voor abonnees aan en je ziet jouw voordeel.

*Hier vind je de
actuele agenda*



[Boommanagement.nl/academy](https://boommanagement.nl/academy)

	3	Ten geleide
ONDERZOEK	4	Tijd en ruimte als dimensies van strategisch leiderschap in het mkb Arjen van Klink, Otto Kroesen en Johan Reijenga
ESSAY	20	Inclusief ondernemen duurt het langst Bart Moens
HET VELD	38	Deugdelijk ondeugend zijn Verkenning van professionele praktijken in de zorg Henk den Uijl, Mark van Twist en Nancy Chin-A-Fat
	52	Het emotionele ongemak van de leider Observaties uit de praktijk Reinier Mak, Bianca Groot en Ellen van den Haak
RECENSIES	62	Veranderkundig oprekken van lokale vraagstukken Boekbespreking Gertjan de Groot en Marloes van der Werf
	69	Abstracts

Tijd en ruimte als dimensies van strategisch leiderschap in het mkb

Arjen van Klink, Otto Kroesen en Johan Reijenga

De uitdagende omgeving van mkb-bedrijven vraagt om strategisch leiderschap. Dit artikel presenteert een model om strategisch leiderschap in het mkb in beeld te brengen door middel van twee spanningsvelden: tijd en ruimte. Aan de hand van interviews bij tien bedrijven laten we de werking van het model en de gevolgtrekkingen zien. Ondernemers in het mkb hebben moeite met het in balans houden van de beide spanningsvelden. Daarnaast wordt een disbalans in het strategisch leiderschap weinig gecorrigeerd vanwege de dominante positie van de ondernemer in het bedrijf en de voortdurende aandacht voor operationele kwesties. Daarmee is strategisch leiderschap in het mkb vaak beperkt aanwezig. Versterking van strategisch leiderschap vraagt om meer persoonlijke flexibiliteit van de ondernemer. Bovendien is het zaak om strategisch leiderschap als sociaal proces te zien, waarbij de ondernemer ontvankelijk wordt voor de inbreng van anderen.

Inleiding

De economie verandert door digitalisering en verduurzaming. Ook bedrijven in het mkb worden daarmee geconfronteerd. Het Nederlandse Comité voor Ondernemerschap stelt dat ‘(...) ondernemers zich bevinden in een continuüm van complexe ontwikkelingen, met directe invloed op de bedrijfsvoering. We weten wat niet meer (goed) werkt, maar duidelijke alternatieven of oplossingen hebben zich nog niet scherp afgetekend. Dit doet een appèl op het creatieve en innovatieve vermogen en op de durf en bereidheid om nieuwe wegen in te slaan’ (NCvO, 2022). Dit vraagt om strategisch leiderschap en dat is juist in het mkb niet eenvoudig.

Strategisch leiderschap is het omgaan met twee spanningsvelden: die tussen de interne en de externe omgeving (ruimte) en die tussen exploitatie en exploratie (tijd) (Duursema, 2013). De leider in het mkb, veelal de directeur-grotaandeelhouder, kan moeite hebben om een goede balans te houden tussen deze spanningsvelden. Elke leider heeft een voorkeursperspectief, gevoed door persoonlijkheid, ervaringen en omstandigheden. Een disbalans wordt weinig gecorrigeerd, want de leider is dominant in het bedrijf aanwezig en er is niet altijd gelegenheid om te reflecteren. Dit kan het innovatievermogen in het mkb belemmeren (Van Klink e.a., 2021).

In dit artikel gaan we in op het leiderschapsvraagstuk in het mkb. We presenteren een model waarmee leiders hun functioneren kunnen toetsen en waarmee ze kunnen zoeken naar verbetering. Eerst schetsen we enkele theoretische achtergronden bij onze zienswijze op strategisch leiderschap in het mkb en beschrijven we onze onderzoeksaanpak. Vervolgens presenteren we de resultaten van ons onderzoek, waarin we tien leiders in het mkb langs onze meetlat hebben gelegd. We sluiten af met enkele aanbevelingen voor de praktijk en een slotconclusie.

Theoretische achtergrond

Strategisch leiderschap is het gebied waar strategie en leiderschap samenkomen. Strategisch management is traditioneel meer gericht op de inhoud van strategische keuzes dan op het proces waarin deze keuzes worden gemaakt en geïmplementeerd; bij leiderschap ligt dat andersom (Tipuric, 2022). Strategisch leiderschap wordt gezien als het leiden 'van' een organisatie en niet als leiden 'in' een organisatie (Simsek e.a., 2015). Met de turbulentie in veel markten ligt er steeds meer nadruk op 'organizational resilience': organisaties moeten zich voortdurend aanpassen aan veranderende omstandigheden (Lengnick-Hall & Beck, 2005; Duchek, 2020). Dit brengt leiderschap en strategie nog dichter bij elkaar. Strategie is niet een formeel planningsproces dat resulteert in een strategiedocument, maar een permanent leerproces waarin kennis van binnen en buiten de organisatie wordt samengebracht en wordt omgezet in acties (Pietersen, 2010; Barnett & Weidenfeller, 2016; Van Klink, 2017). Strategie is zo'n sociale activiteit die om gedeeld leiderschap vraagt (Duursema, 2013).

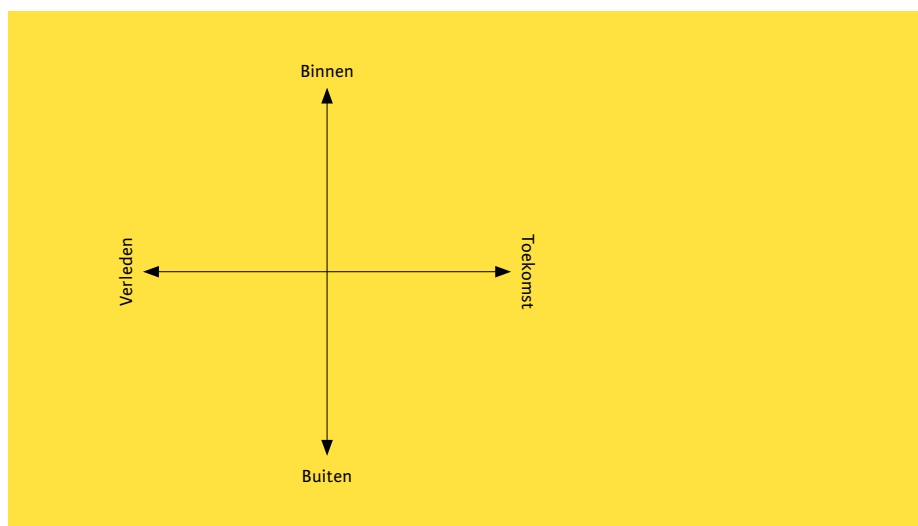
Het merendeel van het wetenschappelijk onderzoek over leiderschap gaat over grote ondernemingen; mkb-bedrijven met een ondernemer als leider zijn nauwelijks object van studie (Madanchian e.a., 2017). Er zijn nog geen instrumenten ontwikkeld om het gedrag van de leider in de mkb-context te beoordelen en te ontwikkelen, terwijl duidelijk is dat leiderschapsontwikkeling in het mkb anders moet worden opgevat dan bij grote ondernemingen (Leitch & Harrison, 2018; Leitch e.a., 2013; Renko e.a., 2015). Een wezenlijk onderscheid met strategisch leiderschap bij grote ondernemingen is dat in het mkb het strategisch leiderschap veelal samenkomt in één persoon: de ondernemer en directeur-grotaandeelhouder.

Bij strategisch leiderschap komen de dimensies van tijd en plaats in het handelen naar voren: 'Strategisch leiderschap slaat een brug tussen het verleden, het heden en de toekomst, door de kernwaarden en identiteit opnieuw te bevestigen om continuïteit en integriteit te waarborgen terwijl de organisatie worstelt met bekende en onbekende realiteiten en mogelijkheden' (Boal & Schultz, 2007). De Duitse filosoof en socioloog Rosenstock-Huessy heeft in de jaren twintig van de vorige eeuw de dimensies van ruimte en tijd gebruikt voor zijn taalfilosofie (1956), waarmee hij de voortdurende transformatie van het menselijke bestaan verklaarde. Hij paste zijn model toe op de geschiedenis, maar ook op organisaties en individuele mensen.

Juist bij de directeur-groootaandeelhouder wordt het balanceren tussen tijd en ruimte zichtbaar en is dit soms een barrière voor strategisch leiderschap. Dat sluit aan bij de opvatting van Rosenstock-Huessy, die stelt dat de mens steeds staat op een kruispunt van vier wegen die tijd en ruimte combineren. Hij gebruikte de metafoor 'kruis van de werkelijkheid' om de vier dimensies weer te geven (figuur 1). Elke dag moeten mensen beslissingen nemen over vier vragen met betrekking tot deze kruisvormige werkelijkheid (Kroesen, 2008):

- Welke manieren van handelen kan ik vandaag doorzetten zoals gisteren (Verleden)?
- Welke taken moet ik van dag tot dag volbrengen (Binnen)?
- Welke interactie met de omgeving heb ik nodig (Buiten)?
- Waar moet ik moed hebben om een stap in de toekomst te zetten (Toekomst)?

Figuur 1. **Kruis der werkelijkheid (Kroesen, 2008).**



Volgens Rosenstock-Huessy loopt de mens gevaar door een van de vier wegen geabsorbeerd te worden, als alle aandacht naar deze richting uitgaat. Vernieuwing en verandering dreigen dan vast te lopen. Transformatie vraagt beweging tussen Verleden, Toekomst, Binnen en Buiten. Een succesvolle strategische leider weet deze beweging te maken. Dit is in de eerste plaats het geval wanneer de leider zelf in zijn spreken en handelen de vier dimensies weet te combineren: inzicht verwerven in nieuwe mogelijkheden (Toekomst), de vertaalslag maken naar het bedrijf (Binnen), het nieuwe verankeren in bestaande opvattingen en systemen (Verleden) en ten slotte het nieuwe op de markt brengen (Buiten). De beweging kan in de tweede plaats worden gemaakt wanneer de leider anderen inschakelt op dimensies die hij zelf onvoldoende beheerst: bijvoorbeeld kansen laten verzamelen door een businessdeveloper of de inbedding in de organisatie overlaten aan een bedrijfsleider.

Het spreekt vanzelf dat dit 'gedeelde leiderschap' veel vraagt van vertrouwen en communicatie. Overigens is in beide gevallen het loslaten van het oude even belangrijk (en moeilijk) als het bewegen langs de vier dimensies van het kruis van de werkelijkheid. Ook daarmee verwijst Rosenstock-Huessy naar het kruis in de christelijke traditie: daar betekent het de opdracht om niet met de stroom mee te gaan, het bestaande durven los te laten en nieuwe wegen te gaan.

Onderzoeksopzet

Het strategisch leiderschap in het mkb hebben we eerst verkend met gesprekken met 23 mkb-ondernemers. Vervolgens is, aan de hand van citaten uit de interviews, hun functioneren als leider geplaatst in het schema van Rosenstock-Huessy. Op basis van deze globale indeling en met behulp van literatuur hebben we daarna een topiclijst ontwikkeld om het strategisch leiderschap in het mkb nauwkeuriger in het raamwerk van tijd en ruimte te plaatsen. We hebben daarbij gebruikgemaakt van vragenlijsten van Duursema (2013) en Kets de Vries (2002) en artikelen van Ireland en Hitt (2011) en Renko e.a. (2015). In een iteratief proces zijn de uitspraken van de ondernemers en de elementen uit de literatuur samengebracht in een set van vier topics per dimensie:

- *Binnen (ofwel verkrijgen van consensus)*. Bedrijfsprocessen, organisatie, kwaliteit en medewerkerstevredenheid.
- *Buiten (ofwel overleven als kracht in de ruimte)*. Macrofactoren, concurrentie, klanten en overheid.
- *Verleden (ofwel wortelen in de geschiedenis)*. Familie, ontstaansgeschiedenis, routines en bedrijfscultuur.
- *Toekomst (ofwel werken aan vernieuwing)*. Visie, innovatie, nieuwe markten en nieuwe vaardigheden.

We hebben deze indeling gebruikt om het strategisch leiderschap van tien andere directeur-eigenaren en directeuren van middelgrote mkb-bedrijven in kaart te brengen. In open interviews hebben we hen gevraagd hoe zij vorm geven aan hun strategisch leiderschap en hoe zij dat ervaren. De mensen en hun bedrijven vormen een diverse groep in termen van markt, bedrijfsgrootte, leeftijd en ervaring (zie tabel 1).

Tabel 1. Kerngegevens van de respondenten en hun bedrijven.

	Leeftijd directeur	Jaren directeur	Sector	Afzetmarkt	Fte	Jaar van oprichting
1	54	6	Machinebouw	Auto-industrie	20	2017
2	66	40	Machinebouw	Voedingsindustrie	185	1976
3	59	36	Isolatiematerialen	Energie	70	1987
4	58	24	Machinebouw	Offshore	41	1999
5	43	12	Uitzendbranche	Logistiek/transport/productie	16	2011
6	58	32	Industriële vloeren	Sport/industriel/scheepvaart	90	1991
7	48	15	Detailhandel	Consumenten	11	1913
8	52	23	Bouw	Nieuwbouw/verbouw	14	1923
9	54	15	Media	B2b/detailhandel	18	2008
10	67	30	Machinebouw	Logistiek en transport	200	1922

Tabel 2. Aantal uitspraken ondernemers per dimensie van het kruis.

Dimensie van het kruis	Eerste-ordeconcept	Aantal uitspraken van ondernemers	Totaal aantal uitspraken dimensie
Verleden	Routines	100	178
	Ontstaansgeschiedenis	35	
	Bedrijfscultuur	29	
	Familie	14	
Binnen	Management en organisatie	95	169
	Bedrijfsprocessen	36	
	Productkwaliteit	20	
	Medewerkertevredenheid	18	
Toekomst	Visie	62	151
	Nieuwe vaardigheden	33	
	Innovatie	32	
	Nieuwe markten	24	
Buiten	Klanten	59	78
	Macrofactoren	10	
	Concurrentie	9	
	Overheid	0	
Totaal			578

Elk interview is opgenomen en handmatig getranscribeerd. Bij de analyse is een iteratief proces gehanteerd tussen coderen en interpreteren om het gedrag van de leider in het assenstelsel te kunnen plaatsen. Eerst zijn citaten die te maken hebben met strategisch leiderschap geïdentificeerd. Vervolgens werden deze citaten toegewezen aan een van de elementen binnen een van de vier dimensies van het kruis. In totaal hebben we zo 578 citaten gecodeerd en verdeeld over de 16 elementen. Het aantal uitspraken verdeeld over elke dimensie is weergegeven in tabel 2. Aan de hand van diens uitspraken hebben we elke respondent geplaatst in het kruis (zie de voorbeelden in het kader aan het eind van deze bijdrage). Hierna belichten we de scores op de vier dimensies van de respondenten.

Resultaten

Verleden

Wanneer zij vertellen over hun strategisch leiderschap, hebben de meeste uitspraken van de respondenten betrekking op de dimensie Verleden. Als meest voorkomende element zien we routines (100) en vervolgens ontstaansgeschiedenis (35), bedrijfscultuur (29) en familie (14). Routines worden door de ondernemers vaak genoemd in relatie tot het eigen gedrag of het gedrag van medewerkers, dat zich uit in een houding van ‘zo doen wij dat hier’. In een aantal gevallen is de ondernemer zich bewust van eigen routines die niet altijd effectief zijn.

Ondernemer 9: ‘Tot 2018 was ik heel directief. En ik was altijd mee aan het innoveren, zo van: joh, zo gaan we het maken!’ In andere gevallen blijkt de ondernemer zich (nog) niet bewust te zijn van zijn gedrag, zoals ondernemer 6 verwoordt: ‘Ik bemoei me met alles. Nog steeds. Als ik door de fabriek loop, bemoei ik me ook met alles.’ Hij laat met die uitspraken zien dat routines je gevangen kunnen houden: ‘Innovatie heeft een keer of vier op de agenda gestaan, maar elke keer kwam het er niet van en schoof het dan weer door. Ja, dat is lastig. Want eigenlijk zou dat natuurlijk wel moeten, maar dat is dus nog niet gebeurd. Te druk eigenlijk om na te kunnen denken over de toekomst. Wij moeten daar nog een keertje voor gaan zitten, maar daar moeten we dus ook tijd voor hebben. Dat is gewoon lastig.’

De ontstaansgeschiedenis helpt de ondernemer om te reflecteren waarom bepaalde keuzes zijn gemaakt. Uitgangspunten uit het verleden die succesvol zijn geweest, vormen nog vaak het richtsnoer. Zo zegt ondernemer 10: ‘Ik kan me veel situaties voor de geest halen waarin ik terugdacht aan waarom ik mijn bedrijf was begonnen.’ Een andere ondernemer (2) herinnert zich: ‘Dus op een gegeven moment – het waren ook best moeilijke jaren; ik heb heel veel gewerkt, dat ging 7 keer 24 uur bij wijze van spreken – toen had ik wel zoiets van: dit wil ik wel blijven doen, maar dan wel voor mezelf en niet voor de familie.’ Een andere ondernemer (1) ziet de ontstaansgeschiedenis als een kans om opnieuw te kunnen beginnen: ‘We zijn vanuit het niets weer begonnen, we moesten alles opnieuw optuigen. Het werd een volledig nieuw bedrijf.’

Bedrijfscultuur als eerste-ordeconcept komt naar voren in uitspraken die gaan over de heersende gedachte in het bedrijf. Ondernemer 3 zegt daarover: 'Het was *laisser-faire*: we kijken wel, we gaan met zijn allen wat leuks doen en we zien wel waar we uitkomen. Wij zeggen ook wel: met de Franse slag, zoals je met één lapje je hele huis schoonmaakt.' Een andere ondernemer (8) zegt: 'Mijn ideeën zitten natuurlijk diep in de organisatie verankerd, daar krijgt iedereen elke dag wat van mee.'

Het thema familie komt naar voren als de respondenten spreken over leiderschap in relatie tot generaties. Zo stelt deze ondernemer (6): 'Er zijn nu al twee kinderen werkzaam binnen het bedrijf.' En ondernemer 7 geeft aan: 'Ik ben nu steeds bezig met het kijken naar het belang van mijn kinderen. Daar ben ik meer mee bezig dan voorheen.' Ook komt familie ter sprake als het gaat over de volgende generaties in het bedrijf: 'Er is niemand anders aandeelhouder geworden. Dat heeft ermee te maken dat mijn vrouw en ik zes kinderen hebben; wellicht zouden die bij ons in de zaak komen' (ondernemer 6). Ten slotte wordt familie expliciet genoemd bij de lastige situaties die kunnen ontstaan bij het leiden van het bedrijf. Ondernemer 3 zegt hierover: 'Vader is hier nog steeds. Maar hij bemoeit zich niet meer met de missie, visie en strategie.'

Binnen

Ook de dimensie Binnen komt veelvuldig voor wanneer de respondenten hun leiderschap toelichten. Als meest voorkomende element wordt genoemd management en organisatie (95) gevolgd door bedrijfsprocessen (36), productkwaliteit (20) en medewerkerstevredenheid (18). Management en organisatie komt vaak naar voren, in de zin dat de respondenten veel aan aansturing doen. Ondernemer 10: 'Ik ben vooral bezig met de resultaten, de doelstellingen en de begrotingen, daar probeer ik op te sturen.' Ook andere ondernemers vinden aan- en bijsturing belangrijk: 'En dat was alleen maar bijsturen op alle fronten. Dat was een zeer onrustige periode. Heel veel bijsturen, personeelsbeleid, regeltjes, productiemethoden, van alles.' Meermalen wordt het hebben van eindverantwoordelijkheid genoemd, ook als er sprake is van een managementteam in het bedrijf: 'Uiteindelijk ben ik wel degene die eindverantwoordelijk is' (ondernemer 2). Bij sommige ondernemers is controle belangrijk: 'Dus ik moet ervoor zorgen dat die doelen ook gehaald worden. En ik zeg altijd tegen mensen: als het niet linksom gaat, dan ga je rechtsom. En gaat het niet rechtsom, dan ga je er overheen. We zullen daar moeten geraken' (ondernemer 3).

Bedrijfsprocessen worden als tweede meest voorkomend eerste-ordeconcept genoemd. Dat heeft te maken met de wens van de ondernemers dat het binnen goed loopt. Als het niet loopt, is dat voor ondernemers een reden tot zorg, zoals ondernemer 6 formuleert: 'Als we niet onze leverafspraken konden nakomen, dan lag ik daar wakker van. Met die druk kan ik niet goed omgaan.' Veelal hebben bedrijfsprocessen betrekking op het efficiënter maken van de organisatie, zoals ondernemer 1 aangeeft: 'Daarnaast hebben we een aantal processen sneller gemaakt, op automatiseringsniveau.' Andere ondernemers betrekken het ook op nieuwe werkwijzen in de organisatie. Ondernemer 9 zegt daarover:

De uitdagende omgeving van mkb-bedrijven vraagt om strategisch leiderschap

‘Innovatie moet in de organisatie geborgd worden met toch een soort structuur. Ik denk dat innovatie geborgd kan worden door een bepaald proces.’ Er zijn ook ondernemers die weinig hebben met bedrijfsprocessen: ‘Ik ben geen procesman, ik ben ook niet heel nauwkeurig en ordelijk. Maar ik heb Nico, mijn vestigingsmanager, en die is daar heel erg van. Dat binnengedeelte is echt voor hem’ (ondernemer 5).

Vanuit onze gesprekken over leiderschap is de dimensie Binnen ook te koppelen aan productkwaliteit. Diverse ondernemers geven aan dat de productkwaliteit gefundeerd is op kennis en kunde. Zoals ondernemer 2 zegt: ‘Je kunt ieder jaar ontwikkelen, zonder precies te weten hoe het bij de klanten gaat werken. Dus ik heb meer zoiets van: goed

over nadenken. Zodra we de basis in de vingers hebben, dan naar de klanten. Echt leren.’ Dus dat hebben we de afgelopen jaren veelvuldig gedaan.’ Ondernemer 1 benadrukt ook het voortdurend werken aan de kwaliteit van het product: ‘Als wij een machine

monteren, dan komen er altijd dingen naar boven die bijvoorbeeld niet goed zijn gegaan of die beter kunnen. Daar proberen we van te leren. Zo zijn we vorig jaar gestart met één medewerker op een machine te zetten om te kijken wat er beter kan.’

Het laatste concept in de dimensie Binnen is medewerkerstevredenheid. Het woord als zodanig wordt door de meeste ondernemers niet genoemd, maar in de uitspraken die zij over medewerkers doen, blijkt dat zij zich zeer bewust zijn van het belang van tevreden medewerkers. Ondernemer 5 maakt gebruik van ‘sociocratie’, waarbij medewerkers veel inbreng hebben in de besluitvorming: ‘Dus met het hele team zijn we gaan zitten en dan ontwikkelen we samen een voorstel over bijvoorbeeld thuiswerken. Zo maken we hier beleid.’ Ontevreden medewerkers baren ondernemers zorgen. Ondernemer 8 zegt daarover: ‘Deze medewerker had zoiets van: “Jullie halen er niet uit wat erin zit. Dat frustriert mij, dus misschien moet ik ergens anders gaan kijken.” Ik dacht: dat moeten we niet hebben.’

Toekomst

In de gesprekken over strategisch leiderschap koppelen de respondenten hun gedrag ook aan de dimensie Toekomst. We hebben deze uitspraken als volgt kunnen koppelen aan de vier elementen in deze dimensie: visie (62), nieuwe vaardigheden (33), innovatie (32) en nieuwe markten (24). Aan visie refereren de meeste ondernemers met het oog op de langere termijn en de continuïteit van het bedrijf. Ondernemer 2 zegt: ‘Het is heel verstandig om een langetermijnvisie te maken. Het is goed om een lijn of een stip op de horizon te hebben.’ Aan de andere kant vinden ze de langere termijn ook lastig en blijft het er soms bij dat visie als belangrijk onderwerp wordt genoemd, doordat het moeilijk is iemand in het bedrijf te vinden die hen daarbij helpt. Ondernemer 3 zegt daarover: ‘Ik merkte ook dat er iemand nodig is binnen het bedrijf die met mij die uitdaging aan-

gaat, meedenkt en meeschrijft.’ Ondernemer 1 geeft zijn moeite met visie treffend aan: ‘Je moet ervoor zorgen dat je andere dingen een beetje kunt loslaten en kunt focussen op iets voor de langere termijn dan voor volgende week.’

De leiders vinden het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden in het bedrijf een aandachtspunt van hun leiderschap. Ondernemer 3 zegt: ‘Wij nemen niet zo vaak mensen aan. Daar bedoel ik mee: wij hopen altijd dat personen van de werkvloer hogerop komen. En die kunnen daar dan trainingen en opleidingen voor doen. Je ziet dat heel veel productiemensen op een gegeven moment naar kwaliteitscontrole, prototyping of R&D doorstromen.’ Andere ondernemers betrekken het op nieuwe kennis en kunde van het bedrijf als geheel, zoals ondernemer 1 aangeeft: ‘Als wij niet meedoen, dan is de kennis op den duur weg en valt het huis in elkaar.’ Ondernemer 6 ziet ook een relatie van nieuwe vaardigheden met twee zoons die mogelijk bedrijfsopvolgers zijn: ‘We hebben gisteren een meeting gehad met alle leidinggevenden die mijn zoons begeleiden met het oog op de toekomst.’

Het derde concept dat naar voren wordt gebracht, is innovatie. Soms heeft dit betrekking op productinnovatie. Ondernemer 3: ‘Wij willen een toonaangevende speler worden op de wereldmarkt voor verbrandingstoestellen. Met name hoogtemperatuurbestendige isolatie en afdichtingen.’ Sommige ondernemers zien innovatie als het genereren van ideeën voor nieuwe producten, bijvoorbeeld door henzelf: ‘Al die invloeden vertaal ik naar ideeën die R&D dan verder uitwerkt’ (ondernemer 2). Andere ondernemers benoemen innovatie als het ontwikkelen van ideeën door medewerkers in samenwerking met de ondernemer, zoals ondernemer 5: ‘Ik ben altijd wel betrokken, maar er zijn innovatieprojecten waarvan ik niet de initiator ben.’

Een andere invalshoek voor innovatie heeft te maken met het nadenken over andere verdienmodellen met het oog op de continuïteit van het bedrijf. De ruimte voor innovatie moet er dan wel zijn. Ondernemer 7 geeft aan dat hij soms niet aan bepaalde partners in de keten ontkomt: ‘We zitten nu anderhalf jaar bij Bol.com. Daar hebben we lang over getwijfeld. Je moet ze een marge afstaan, anders kom je er niet bij. Maar je hebt ze gewoon nodig met het oog op de toekomst.’

Het laatste concept betreft nieuwe markten, nodig voor continuïteit en schaalvoordelen. Ondernemer 10 zegt daarover: ‘Onze strategische doelstellingen waren gericht op groei, om een grote speler op de wereldmarkt te zijn. Met schaalgrootte kun je meer bereiken voor inkoop, productontwikkeling of exposure, dus waren we op zoek naar het vergroten van het marktaandeel.’ Ondernemer 9, die het op een bepaald moment lastig had om met het huidige businessmodel voldoende omzet te genereren, geeft aan: ‘Door heel snel te anticiperen en andere markten aan te boren, hebben we sinds vorig jaar – gelukkig! – nieuwe klanten in de financiële sector.’ Ondernemer 5 ziet nieuwe markten ook in combinatie met innovatie: ‘Door innovatie en nieuwe markten worden we steeds meer een fullservice hr- en uitzendbureau. Dus niet alleen het plaatsen van nieuwe mensen, maar ook meedenken rondom talentontwikkeling, de doorstroom van het personeel.’

Buiten

De laatste dimensie van het kruis is Buiten; deze is in de gesprekken het minst benoemd. Wanneer de respondenten spreken over Buiten, dan gaat het eerst vooral over het element klanten (59), vervolgens over macrofactoren (10) en ten slotte over concurrentie (9). De overheid is door de respondenten niet genoemd. Klantcontact hoort bij de dagelijkse werkzaamheden van de respondenten. 'Je kunt nooit genoeg aandacht aan de markt besteden, want de klant is koning' (ondernemer 10). 'Ik kijk en luister goed naar de klant. Door vragen te stellen, krijg ik een beeld van wat de klant wil' (ondernemer 3). Een enkele keer worden klanten gezien als bron voor mogelijke vernieuwing. Ondernemer 2 zegt daarover: 'Wat zijn de nieuwe vragen die gesteld worden? Ik kijk vooral naar buiten, naar de klanten.' De waarde van klanten voor de bedrijven blijkt ook vooral in hun zoektocht naar langdurige relaties met de klanten, zoals ondernemer 6 het verwoordt: 'Dus niet jagen op alles, maar echt, daadwerkelijk, een basis vormen met een relatienetwerk.'

Vervolgens komen de macrofactoren aan bod. Deze term bundelt uitspraken van ondernemers die gaan over factoren die buiten de eigen invloedssfeer liggen, zoals technologie, rentestand en marktdynamiek. Ondernemer 2 geeft dat aan met: 'Zijn we wel in voldoende mate voorbereid op de transitie naar robots en welke andere techniek dan ook?' Daarnaast is het samenspel van de macrofactoren van grote invloed op een bedrijf, zoals aangegeven door ondernemer 10: 'Het goed volgen van de cyclische bewegingen van de markt met je product en organisatie vind ik een uitdaging.'

Concurrentie is een derde concept in de dimensie Buiten. Er zijn drie manieren waarop de ondernemers spreken over concurrentie met betrekking tot leiderschap. Ten eerste als manier om zichzelf te onderscheiden. Ondernemer 2 zegt daarover: 'Zij kunnen dingen die wij niet kunnen en andersom. Dus in een bepaald project is eigenlijk redelijk makkelijk te overzien wat onze concurrentiepositie is.' Een tweede perspectief is dat van marktaantrekkelijkheid, zoals ondernemer 4 aangeeft: 'Het is een zeer competitieve markt.' Een derde element is competitie, zoals door twee ondernemers wordt benadrukt: 'Ik ga gewoon winnen! Er gaat niemand anders winnen, er gaat maar eentje winnen. En dat ben ik' (ondernemer 3), en: 'Dat heeft misschien ook met mijn persoonlijkheid te maken: dat ik een beetje prestatiegevoelig ben, dat ik er een succes van wil maken' (ondernemer 1).

Discussie

We hebben laten zien dat het gedrag van de tien geïnterviewde mkb-ondernemers met betrekking tot hun strategisch leiderschap in de dimensies ruimte en tijd gerangschikt kan worden. Vijf punten vallen op. Ten eerste komt naar voren dat de dimensies Verleden en Binnen veel aandacht krijgen van de ondernemers. Routines vormen een kracht van het verleden, ze geven structuur en rust – juist in de drukte van alledag. Ook de

aandacht voor management en organisatie kan daaruit begrepen worden. De bedrijfsprocessen zijn bij alle respondenten een punt van aandacht. In veel bedrijven ligt de focus op 'hard controls' en minder op 'soft controls'. Deze laatste zijn van belang voor autonomie en creativiteit bij medewerkers. Als de leiders de dialoog met de werknemers weinig voeren en vooral uitleggen en aansturen, kan dat vernieuwing belemmeren.

Ten tweede blijkt dat de tien leiders nadenken over de toekomst, maar er zelden naar handelen. Het kader illustreert voor een van de tien ondernemers de positie in het schema van tijd en ruimte. Het is tevens de enige onderneming waar de ondernemer met zijn team een 'dialoog van vernieuwing' voert langs de vier kwadranten van het kruis, zoals Rosenstock-Huessy voor ogen had. Daarmee kunnen ideeën succesvol worden ontwikkeld en worden geïmplementeerd.

De andere ondernemers weten door de fixatie van hun eigen gedrag in een van de dimensies weinig stappen naar de toekomst te zetten.

Ten derde is de dimensie Buiten opvallend weinig gecodeerd. Bestaan de klanten worden gekoesterd en relaties worden goed onderhouden. Deze oriëntatie heeft het risico dat nieuwe relaties met nieuwe uitdagende behoeften worden gemist. Ook concurrenten worden vooral vanuit het bestaande aanbod in de gaten gehouden. Het bredere perspectief (macrofactoren) lijkt grotendeels buiten het blikveld van de leiders te liggen. De directe relevantie en beïnvloedbaarheid lijken hieraan debet, maar ook een gebrek aan tijd en vaardigheden om de omgeving adequaat te volgen.

De onderzoekspopulatie is te gering om uitspraken te doen over de kenmerken van de bedrijven en de ondernemers in relatie tot strategisch leiderschap. Toch valt op dat leeftijd verschil lijkt te maken. Dat is onze vierde constatering. Ondernemers vinden onontkoombaar in de loop van hun carrière steeds meer hun vaste gedragspatroon. Eenzelfde flexibiliteit op te brengen als in de beginjaren van hun bedrijf, is dan niet eenvoudig. De jonge ondernemers uit ons onderzoek hebben meer uitspraken gedaan in de dimensie Toekomst dan de ouderen en de jongeren lijken de vier dimensies meer in samenhang te benutten.

Ten slotte valt op dat de ondernemers vaak wel weten wat ze aan strategisch leiderschap (anders) zouden moeten doen, maar dat zij 'weten' niet kunnen omzetten in 'doen'. Ze spreken in zinnen met: 'Ik weet ...', en 'maar ...'. De ondernemers hebben vaak een visie ('knowing'), maar kunnen die niet omzetten in actie ('doing'). Deze 'knowing-doing gap' (Pfeffer & Sutton, 2000) kan te maken hebben met de waan van de dag, maar ook met onvoldoende zelfvertrouwen of vertrouwen in het team om een stap naar het onbekende te durven zetten.

Zeker met het oog op digitalisering en verduurzaming staat de leider in het mkb voor 'cruciale' vragen

Praktijkimplicaties

Vanuit ons onderzoek doen we vijf suggesties om strategisch leiderschap in het mkb te versterken.

Persoonlijke flexibiliteit

De persoon van de leider in het mkb is van doorslaggevende betekenis. Uit hun uitspraken blijkt dat de meeste van de tien ondernemers dominantie op een van de dimensies hebben. In hun werk reageren leiders, in plaats van echt te antwoorden. Reageren is handelen volgens een vast repertoire, antwoorden betekent: het ook anders kunnen. Voor een gebalanceerd strategisch leiderschap is meer variatie en flexibiliteit van belang. Het bewust opzoeken van de hoeken van het kruis kan helpen om andere perspectieven te adresseren en zo het juiste antwoord op de juiste tijd en de juiste plaats te vinden.

Het herkennen van de eigen dominantie is een eerste stap, het bewust kiezen voor een andere dimensie een tweede stap. Zo kan het repertoire van het gedrag langzamerhand veranderen.

Gedeeld leiderschap

Het onderzoek laat zien dat de leidinggevendenden leiderschap eigenlijk niet alleen kunnen en/of willen dragen en dat zij zoeken naar reflectie en samenwerking. Leiderschap als sociaal proces betekent dat de ondernemer ontvankelijk durft te zijn voor de inbreng van anderen, en dat anderen ruimte voelen om een inbreng te leveren. Dat helpt enerzijds om los te komen van de gehechtheid aan bestaande patronen en anderzijds om vanuit een breder draagvlak de onzekerheden van de toekomst aan te pakken. Het vraagt dat de leider ruimte en vertrouwen geeft.

Vragen aan medewerkers stellen en echt naar hun antwoorden luisteren, is een begin. Het kan ertoe leiden dat de verschillende dimensies kunnen worden verdeeld over verschillende mensen.

Eigen agenda

De positie van de ondernemer in het assenstelsel helpt te bepalen welke anderen samen met hem of haar het leiderschap kunnen invullen. De rol van strategisch leider betekent dat de ondernemer weet op welke kritieke succesfactoren van de strategie zijn aandacht en sturing gewenst zijn. Door het gedeelde leiderschap en een focus op strategische doelstellingen kan de ondernemer weer zelf prioriteiten bepalen.

Op basis daarvan kan hij dus letterlijk en figuurlijk een 'eigen agenda' voeren. Deze helpt de ondernemer om de rol van strategisch leider – het leiden van de organisatie naar de toekomst – ook daadwerkelijk om te zetten in aandacht en tijd gedurende de werkweek, om daarmee te werken aan het bedrijf van morgen.

Informatiekapitaal: zegen en vloek voor leiderschap

Ook in het mkb komen er steeds meer data beschikbaar over bedrijfsprocessen. Wanneer er sprake is van een optimale informatievoorziening, met accurate stuurgegevens over de bedrijfsstrategie, kan de ondernemer de aandacht terugbrengen naar de dimensie Binnen en zich meer gaan richten op de andere dimensies. Dat is de 'zegen' van data.

De 'vloek' van data kan zijn dat deze een substituuat worden van de interne dialoog. Dit gaat dan ten koste van de creativiteit en het draagvlak bij medewerkers, die juist van belang zijn voor vernieuwing. Dat zal de ondernemer mogelijk uitdagen om nog meer tijd te besteden aan Binnen, met alle negatieve consequenties voor de balans in zijn strategisch leiderschap.

Leiderschap in het mkb is existentieel

Voor Rosenstock-Huessy is het kruis van de werkelijkheid niet een vast plot, maar een dynamische cyclus; de richtingen zijn tegelijkertijd fasen met steeds nieuwe vragen en zoektochten naar antwoorden. Dat schept permanent onzekerheid voor de mens. Het is dan ook te begrijpen dat de emotionele en existentiële kant van de zaak het gedrag van leiders in het mkb mede bepalen en dat zij daarbinnen zoeken naar houvast. Het is daarom wenselijk dat er bij het bevorderen van vernieuwing in het mkb aandacht wordt geschonken aan deze aspecten, zodat de leider kracht en vertrouwen vindt om te komen tot de benodigde gedurfde stappen voor vernieuwing.

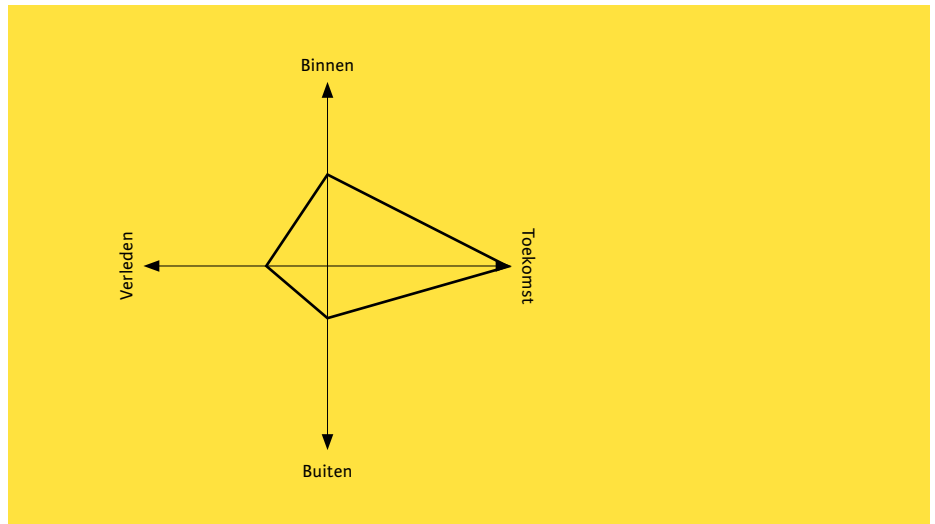
Tot besluit

Zeker met het oog op digitalisering en verduurzaming staat de leider in het mkb voor 'cruciale' vragen, hetgeen betekent dat hij op een kruispunt van keuzes staat. Dat is een eenzame positie die effectief strategisch leiderschap niet vanzelfsprekend maakt. We hebben het filosofische denkkader van ruimte en tijd gebruikt om het strategische leiderschap in het mkb te beschrijven. Het is een eerste versie van een instrument om de kenmerken en het gedrag van de leider in de mkb-context te beoordelen en te ondersteunen. We werken aan verdere verdieping.

Inzicht in de dimensies van strategisch leiderschap is van belang om ondernemers en hun medewerkers te helpen om samen strategisch keuzes te maken. ■

Voorbeeld van positionering in het kruis van tijd en ruimte

Ter illustratie presenteren we de weergave van het strategisch leiderschap van een van de ondernemers uit het onderzoek in het kruis van tijd en ruimte. De positionering is gebaseerd op het aantal uitspraken in elk van de vier dimensies van het kruis ten opzichte van het totale aantal uitspraken van de respondent. De gedachte hierbij is dat waar de aandacht van de ondernemer naar uitgaat ook hetgeen is waar hij 'top of mind' over spreekt. Het betreft de ondernemer uit de uitzendbranche (nummer 5 in tabel 1).

Figuur 2. **Kruis ondernemer uitzendbranche (5).**

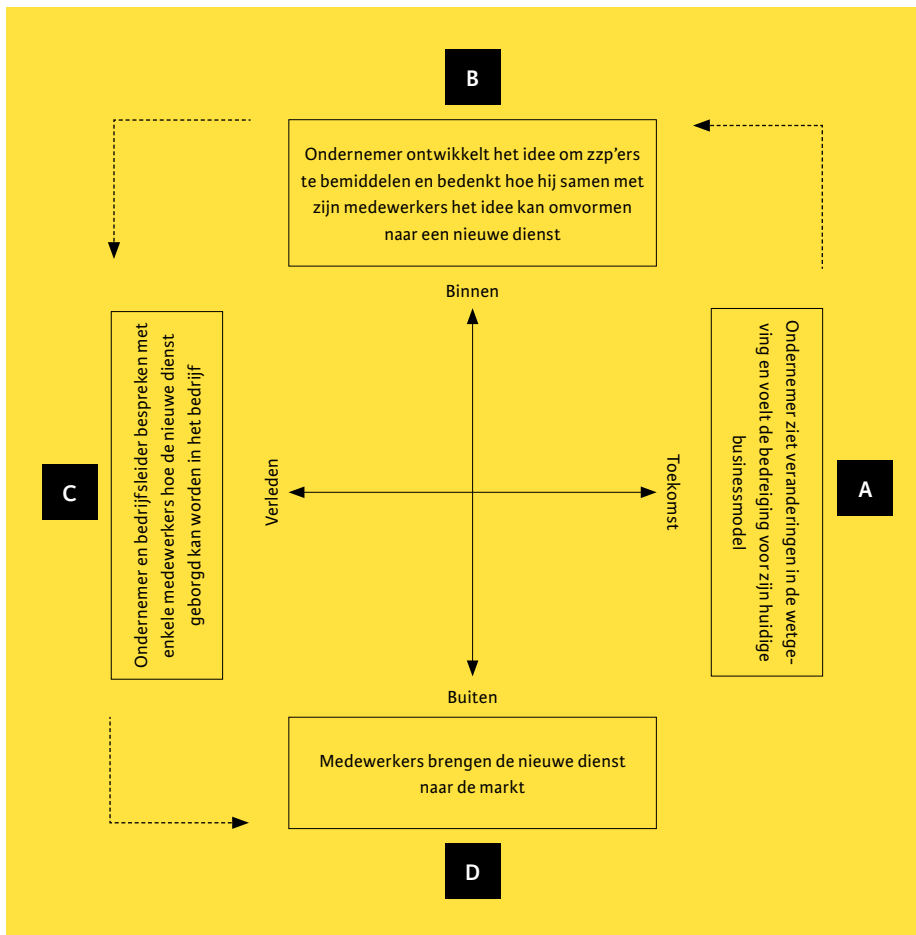
De ondernemer heeft een sterke profilering op de dimensie Toekomst. Hij ziet het als zijn belangrijkste verantwoordelijkheid om de (permanente) vernieuwing van het bedrijf te leiden. Dat uit zich in uitspraken over concepten als nieuwe vaardigheden, nieuwe markten en innovatie. De 'lagere' scores op de drie andere dimensies worden gecompenseerd door de bedrijfsleider en de medewerkers, die door de ondernemer nadrukkelijk medeverantwoordelijk zijn gemaakt voor deze dimensies.

Van de tien respondenten is deze ondernemer de enige die (samen met zijn team) in het kruis beweegt en daardoor in staat is tot succesvol strategisch leiderschap en tot transformatie van het bedrijf. De ondernemer laat de toekomst als het ware tot hem spreken. Zo komt hij tot ideeën waarin hij medewerkers meeneemt. Samen ontdekken ze nieuwe mogelijkheden, zoals het bemiddelen van zzp'ers naast traditionele uitzendkrachten.

Door medewerkers actief te betrekken en hen medeverantwoordelijk te maken, ontstaat een nieuw aanbod dat naar de markt kan worden gebracht. Dit proces werkt in het kruis als volgt (zie ook figuur 3): *a)* de ondernemer wordt aangesproken door de toekomst (Toekomst), *b)* reflecteert op mogelijkheden en wensen (Binnen), *c)* betreft organisatie en medewerkers, en integreert het nieuwe in het bestaande (Verleden) en *d)* communiceert uiteindelijk naar de markt (Buiten).

Het aandachtspunt bij deze positionering is dat de ondernemer zich er steeds van moet vergewissen dat zijn team de nieuwe ideeën kan verwerken en kan opnemen in processen en activiteiten. De ondernemer zal niet te snel moeten willen vernieuwen en het gehele team zal moeten werken vanuit eenzelfde visie, waarin exploitatie en exploratie in balans zijn gebracht.

Figuur 3. Werking dynamiek vier dimensies bij ondernemer in de uitzendbranche.



Literatuur

- Barnett, R.C. & Weidenfeller, N.K. (2016). Shared leadership and team performance. *Advances in Developing Human Resources*, 18 (3), 334-351.
- Boal, K.B. & Schultz, P.L. (2007). Storytelling, time, and evolution: the role of strategic leadership in complex adaptive systems. *Leadership Quarterly*, 18 (4), 411-428.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13 (1), 215-246.
- Duursema, H. (2013). Strategic leadership: moving beyond the leader-follower dyad. In H. Duursema (Ed.), *Strategic leadership: moving beyond the leader-follower dyad*. Rotterdam: ERIM.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., Sirmon, D.G. & Trahms, C.A. (2011). Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations, and society. *Academy of management perspectives*, 25 (2), 57-75.
- Kets de Vries, M.K. (2002). *Leiderschapstest: het interpreteren van de twaalf dimensies van leiderschap*. Nieuwezijds.
- Klink, H.A. van (2017). Next strategy: how SMEs can grow into the future. In H.A. van Klink (Ed.), *Next strategy: how SMEs can grow into the future*. Hogeschool Rotterdam.

- Klink, H.A., Kerstholt, K., Reijenga, J. & Rietdijk, B. (2021). Informeel innoveren: 'dynamic capabilities' van mkb-bedrijven in de maakindustrie. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 75 (3), 4-20.
- Kroesen, O. (2008). *Leven in organisaties: ethiek, communicatie, inspiratie*. Skandalon.
- Leitch, C.M. & Harrison, R.T. (2018). *The evolving field of entrepreneurial leadership: an overview*. In R.T. Harrison & C.M. Leitch (Eds.), *Research handbook on entrepreneurship and leadership* (pp. 3-14). Elgar.
- Leitch, C.M., McMullan, C. & Harrison, R.T. (2013). The development of entrepreneurial leadership: the role of human, social and institutional capital. *British Journal of Management*, 24 (3), 347-366.
- Lengnick-Hall, C.A. & Beck, T.E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation: how organizations respond to environmental change. *Journal of Management*, 31 (5), 738-757.
- Madanchian, M., Hussein, N., Noordin, F. & Taherdo, H. (2017). Leadership effectiveness measurement and its effect on organization outcomes. *Procedia Engineering*, 181, 1043-1048.
- NCvO (2022). *Ondernemen in het ondertussen: jaarbericht 'Staat van het mkb 2022'*. Nederlands Comité voor Ondernemerschap/Ministerie van Economische Zaken en Klimaat.
- Pfeffer, J. & Sutton, R.I. (2000). *The knowing-doing gap*. Harvard Business School Press.
- Pietersen, W. (2010). Strategic learning: how to be smarter than your competition and turn key insights into competitive advantage. In W. Pietersen (Ed.), *Strategic learning: how to be smarter than your competition and turn key insights into competitive advantage*. Wiley.
- Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A.L. & Brännback, M. (2015). Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. *Journal of Small Business Management*, 53 (1), 54-74.
- Rosenstock-Huussy, E. (1956). *Soziologie, Band I: die Übermacht der Räume*. Kohlhammer.
- Simsek, Z., Jansen, J.J., Minichilli, A. & Escriba-Estevé, A. (2015). Strategic leadership and leaders in entrepreneurial contexts: a nexus for innovation and impact missed? *Journal of Management Studies*, 52 (4), 463-478.
- Tipuric, D. (2022). The enactment of strategic leadership: a critical perspective. In D. Tipuric (Ed.), *The enactment of strategic leadership: a critical perspective* (p. 323). Springer Nature.

Auteurs

Dr. H.A. van Klink is programmadirecteur en lector next strategy bij Kenniscentrum Business Innovation van Hogeschool Rotterdam. E-mail: h.a.van.klink@hr.nl.



Dr. J.O. Kroesen was universitair docent ethiek en cross-cultureel ondernemerschap aan de Technische Universiteit Delft.



A.J. Reijenga MM BEd is onderzoeker en hoofddocent strategisch leiderschap bij Kenniscentrum Business Innovation van Hogeschool Rotterdam.



Inclusief ondernemen duurt het langst

Bart Moens

Ondanks toenemende aandacht voor diversiteit en inclusie (D&I) binnen organisaties, blijft de daadwerkelijke implementatie ervan achter. Traditionele overtuigingsstrategieën, zoals de ‘legal/moral case’ en de ‘businesscase’, blijken onvoldoende effectief. Dit essay stelt dat een benadering gebaseerd op ethische theorieën – deontologie (Kant), utilitarisme (Mill) en contractualisme (Rawls) – nieuwe perspectieven biedt om het belang van D&I te onderbouwen. Vanuit deze ethische kaders wordt diversiteit niet louter benaderd als een juridisch vereiste of economisch voordeel, maar als een morele verplichting die bijdraagt aan menselijke waardigheid, sociale rechtvaardigheid en collectief welzijn. Deze benadering benadrukt dat inclusie geen opportunistische keuze is, maar een fundamentele plicht die organisaties verplicht om ook onder uitdagende omstandigheden werk te blijven maken van diversiteit. Tegelijkertijd erkent de auteur de beperkingen van de ethical case, zeker gezien de moeite die het kostte om de businesscase breed geaccepteerd te krijgen, en de toenemende weerstand tegen D&I-initiatieven, zoals zichtbaar in de Verenigde Staten. Juist in deze context is het van cruciaal belang dat organisaties blijven investeren in D&I en zo bijdragen aan een meer rechtvaardige en verbonden wereld waarin iedereen zich gezien en gewaardeerd voelt.

Inleiding

Steeds meer werkgevers zeggen doordrongen te zijn van het belang en de noodzaak om aandacht te besteden aan de diversiteit van hun werknemersbestand en werk te maken van een inclusieve werkomgeving. Toch is het thema diversiteit en inclusie in veel organisaties nog steeds geen echte prioriteit. Dat blijkt onder andere uit de jaarlijkse *Hr barometer* van Hudson en de Vlerick Business School in Vlaanderen. Deze barometer peilt jaarlijks bij de hr-directeuren van de tweehonderd grootste ondernemingen in België naar de hr-trends en -uitdagingen. Het thema ‘diversiteit’ bungelt bijna elk jaar ergens onder aan de prioriteitenlijst (Buyens & Volckaert, 2019, 2020, 2021; Buyens e.a., 2022, 2023, 2024).

Hoe overtuigen we werkgevers om effectief werk te maken van een meer divers werknemersbestand? Traditioneel worden er twee overtuigingsmiddelen onderschei-

Deugdelijk ondeugend zijn

Verkenning van professionele praktijken in de zorg

Henk den Uijl, Mark van Twist en Nancy Chin-A-Fat

De zorgsector in Nederland staat onder druk. In een poging hierin enige verlichting te bieden, worden steeds nieuwe concepten geïntroduceerd, zoals zorg in netwerken, de juiste zorg op de juiste plek, zorg in de wijk, cocreatie, zorginnovatie, enzovoort. In dit artikel stellen we dat concepten maar beperkt impact hebben, doordat ze onvoldoende aansluiten op de praktijk van zorgprofessionals, voor wie ‘ondeugend zijn’ een van de kernkwaliteiten is om te overleven en het beroep deugdelijk uit te oefenen. Dat roept vragen op die van groot belang zijn voor de professie, maar vooral voor organisaties en beleidsmakers die de zorg willen beter maken.

Inleiding

In de zorgsector gaan al enkele jaren de alarmbellen af: de zorgvraag neemt toe in ons land, terwijl het tekort aan verzorgend personeel stijgt. Veel instellingen in bijvoorbeeld de ouderenzorg houden financieel maar amper hun hoofd boven water. Tegelijkertijd is er (nog altijd) een ervaren overmaat aan bureaucratie en verantwoordingsdrift. Er wordt van alles bedacht om het tij te keren, zoals zorgen in netwerken, informele zorg, mantelzorg, de juiste zorg op de juiste plaats, zorg terug naar de wijk, samen verantwoordelijk, zorg met de burger, cocreatie en zorginnovatie. Hoewel dit op zich allemaal sympathiek klinkende concepten zijn, bieden ze bij realisatie in de praktijk helaas onvoldoende soelaas. Al snel ontstaat er een echokamer van jubeljargon dat dan weer, na een opeenvolging van teleurstellingen, het gruweljargon van morgen blijkt te zijn (Van Twist, 2023).

Werkers in de zorg hebben niet alleen hun handen vol aan mensen en de bijbehorende bureaucratie, maar ook aan de (goedbedoelde) verbeterings- en vernieuwingsdrang die samenhangt met de introductie van steeds nieuwe innovatieve concepten. Om het hoofd boven water te houden, blijven zij vasthouden aan vertrouwde manieren van werken; uit overlevingsdrang (zie Vosman, 2018). Om dat te kunnen, moeten professionals ‘ondeugend’ zijn, door soms niet te doen wat gevraagd wordt of juist wel te doen wat

Het emotionele ongemak van de leider

Observaties uit de praktijk

Reinier Mak, Bianca Groot en Ellen van den Haak

De auteurs laten in deze bijdrage zien hoe zij verkenden welke persoonlijke emoties en ervaringen leiderschap kan oproepen en hoe daarmee omgegaan wordt. Dit deden zij aan de hand van interviews en focusgroepen met zestig leiders van verandering. Zij waren ten tijde van het onderzoek zowel werkzaam bij kleine, middelgrote en grote bedrijven in de profit- en not-for-profitsector.

Inleiding

Naar de persoonlijke ervaringen van mensen die veranderingen leiden, blijkt weinig onderzoek te zijn gedaan. Dit gegeven was de aanleiding om te onderzoeken wat er bij change leaders gebeurt tijdens de veranderingsprocessen die ze aansturen.¹ Hoe gaan ze om met twijfels, eenzaamheid, ongeduld en allerlei andere emoties?

Onderzoeksopzet

In 2022 werden change leaders in het netwerk van ons bureau uitgenodigd om in gesprek te gaan over de manier waarop zij sturing geven aan veranderingsprocessen. Zestig leidinggevers hebben deze uitnodiging geaccepteerd. Dat waren zowel directeurs van organisaties, verandermanagers en of leidinggevers van divisies of afdelingen, als ook teamleiders en projectleiders. Deze leiders kwamen uit een dwarsdoorsnee van organisaties in de profit- en not-for-profitsectoren, het maatschappelijk middenveld, de overheid en ngo's. Ook de grootte van de organisaties varieerde: van organisaties met honderd medewerkers tot een bedrijf als DSM met dertigduizend medewerkers wereldwijd, waarvan tweeduizend in Nederland.

In september 2022 zijn dertig interviews en vier focusgroepen gehouden. Elke focusgroep had rond de acht deelnemers. De gesprekken duurden één tot anderhalf uur en de focusgroepen namen elk twee uur in beslag. In de gesprekken en de focusgroepen kwamen twee kernvragen aan de orde: *Hoe ervaar jij persoonlijk het leidinggeven aan verandering? En wat*

Veranderkundig oprekken van lokale vraagstukken

Boekbespreking

Gertjan de Groot en Marloes van der Werf

Hans Vermaak (2025).

*De logica van de lappendeken: verbindingswerk rond
vraagstukken die van iedereen en van niemand zijn.*

Boom.

ISBN 9789024456383



Inleiding

Hans Vermaak presenteert de lappendekenbenadering als een alternatief voor grootse en veelomvattende plannen of alleen lokaal de goede dingen doen. De afgelopen twee decennia is er in de publieke sector veel ervaring opgedaan met experimenten, proeftuinen en pilots om op kleine schaal grote maatschappelijke problemen aan te pakken. Dit vanuit het besef dat fundamentele veranderingen niet te realiseren zijn binnen de bestaande structuren, processen, enzovoort. Om de overgang te maken van deze kleine, lokale lapjes worden vaak termen gebruikt als verspreiden, opschalen, uitrollen en allerlei andere werkwoorden, om te pogen dat wat lokaal goed werkt te verspreiden, in te bedden of te laten bijdragen aan de gewenste fundamentele verandering.

Maar al deze kleine lapjes vormen nog geen deken. Er blijft altijd de vraag of worsteling: hoe verspreiden we wat goed werkt, hoe schakelen we naar andere (bijvoorbeeld bestuurlijke) arena's, hoe zorgen we voor de gewenste fundamentele verandering? In de praktijk leven er allerlei vragen en is er veel verwarring en handelingsverlegenheid, waardoor vaak naar het vertrouwde gegrepen wordt, waar noch de lokale praktijk, noch

Time and space as dimensions of strategic leadership in SMEs*Arjen van Klink, Otto Kroesen & Johan Reijenga*

The challenging environment of SMEs requires strategic leadership. This article presents a model to visualize strategic leadership in SMEs based on two areas of tension: time and space. Using interviews with ten companies, the authors show how the model works and describe the consequences. Entrepreneurs in SMEs have difficulty balancing both areas of tension. In addition, an imbalance in strategic leadership is rarely corrected due to the dominant position of the entrepreneur in the company and the constant attention to operational issues. As a result, strategic leadership in SMEs is often limited. Strengthening strategic leadership requires more personal flexibility from the entrepreneur. Moreover, it is important to view strategic leadership as a social process, in which the entrepreneur becomes receptive to the input of others.

Inclusivity is the best long-term choice*Bart Moens*

Despite increasing attention to diversity and inclusion (D&I) within organisations, actual implementation continues to lag. Traditional persuasion strategies, such as the legal/moral case, and the business case, appear to be insufficiently effective. This article argues that an approach grounded in ethical theories – deontology (Kant), utilitarianism (Mill), and contractualism (Rawls) – offers new perspectives to substantiate the importance of D&I. Within these ethical frameworks, diversity is viewed not merely as a legal requirement or economic advantage but as a moral obligation that contributes to human dignity, social justice, and collective well-being. This approach emphasises that inclusion is not an opportunistic choice but a fundamental duty, compelling organisations to prioritise diversity even in challenging circumstances. At the same time, this article acknowledges the limitations of the ethical case, particularly given the challenges in gaining widespread acceptance of the business case and the growing resistance to D&I initiatives, as seen in the United States. In this context, it is crucial that organisations continue to invest in D&I, thereby contributing to a fairer, more connected world where everyone feels seen and valued.

Virtue of defiance: exploring professional practices in health care*Henk den Uijl, Mark van Twist & Nancy Chin-A-Fat*

The healthcare sector in the Netherlands is under pressure. In an attempt to alleviate this, various new concepts and policies are continually introduced, such as networked care, community-based care, co-creation, and healthcare innovation. This article argues that these concepts have limited impact because they insufficiently align with the practice of healthcare professionals, for whom ‘being defiant’ is one of the core qualities necessary to survive and properly carry out their profession. This raises questions that are of great importance not only for the profession itself but especially for organizations and policymakers aiming to improve healthcare. What it does mean is that the call for defiant action, beyond mere obedience,

implies that you do not look away, you do not hide behind how things are supposed to be, thereby losing sight of what is necessary. This applies not only to caregivers but is primarily an administrative and political task. Moreover, through administrative compliance, we shift the necessity for defiance onto professionals, making them vulnerable to institutional pressure. If we value this professional group at all, defiance is required from administrators.

The change leader's emotional discomfort: observations from practice

Reinier Mak, Bianca Groot & Ellen van den Haak

In this article, the authors show how they explored which personal emotions and experiences leadership can evoke and how they deal with them. They did this by means of interviews and focus groups with sixty leaders of change. At the time of the research, they worked in small, medium-sized and large companies in the profit and not-for-profit sectors.

Nieuw op boom.nl



SAMEN STERKER STARTEN

Jong talent is onmisbaar voor de arbeidsmarkt, maar steeds meer jonge werknemers kampen met stress en burn-out. Hoe zorgen we voor een werkklimaat waarin zij niet vastlopen, maar juist groeien?

Isolde Kolkhuis Tanke en Nore van Roekel | € 29,50



WERK HAND IN HAND MET AI

De werkvloer verandert razendsnel. Dankzij nieuwe EU-wetgeving is AI-geletterdheid nu een must voor iedere organisatie. Maar hoe zet je AI slim en strategisch in binnen je team?

Kim Pot | € 23,50



DE VERANDERFILOSOOF

Wat hebben Hollywood, ruimtereizen en een Japanse tuinman te maken met veranderprocessen? Meer dan je denkt. In dit boek ontdek je dat de oplossingen voor hardnekkige veranderuitdagingen te vinden zijn op onverwachte plekken.

Daniël Wolfs | € 29,50



VERANDERKUNDE ALS PROFESSIE

Veranderkunde is een essentiële professie voor organisatorische veranderingen en maatschappelijke transities. Dit boek bundelt de krachtigste inzichten uit de veranderkunde, gebaseerd op decennia aan onderzoek en praktijkervaring. Onmisbaar voor de hedendaagse veranderaar!

Redactie: Jaap Boonstra en Marjo Dubbeldam | € 45,00

SEMINAR

Verbindend Leiderschap

WOENSDAG 4 JUNI 2025 • AFAS THEATER LEUSDEN



GABRIËL
ANTHONIO

INGE
DIEPMAN

AHMED
ABOUTALEB



Meer bereiken op een betekenisvolle manier

Persoonlijk leiderschap gaat over het vormgeven van je eigen leven in verbinding met anderen. Gun jezelf een dag om te reflecteren op jouw eigen leiderschap en ga op reis met Gabriël Anthonio, Ahmed Aboutaleb en Inge Diepman.

Wat kun je verwachten?

- Stilstaan bij de kracht van verbinding vanuit je kernwaarden en bronverhalen
- Werkvormen en interventies voor jezelf, je omgeving en je werk
- Ontwerp je eigen veranderplan met behulp van het drieluik van de verandering
- Verhalen en lessen over blijvende impact, ook als het lastig wordt
- Met korting voor groepen vanaf drie deelnemers

Hét event dat je beweegt om vanuit verbinding meer te bereiken.
Kom woensdag 4 juni naar het AFAS Theater in Leusden.

‘Het mooiste project dat jij in handen hebt is jouw eigen leven!’



Voordeel voor jou!

Vermeld kortingscode
BMA25MenO en ontvang
10% korting!



Meer informatie op
www.seminarverbindendleiderschap.nl

Boommanagement

Colofon

M&O richt zich tot iedereen die als adviseur, beleidsfunctionaris, manager of wetenschapsbeoefenaar te maken heeft met management en organisatie in de publieke en particuliere sector. Het is al ruim zeventig jaar het toonaangevende onderzoekstijdschrift dat bruggen bouwt tussen wetenschap en praktijk.

Kernredactie

Prof. dr. Rob Blomme (voorzitter), Nyenrode Business Universiteit, Open Universiteit
Dr. Paul Breman CMC, Breman Management Consultancy, Hogeschool Utrecht en Thames Valley Associates
Prof. dr. Harry Commandeur, Erasmus Universiteit Rotterdam
Dr. Marjo Dubbeldam CMC, zelfstandig adviseur
Prof. dr. Paul van Geest, Tilburg University, VU Amsterdam, Erasmus Universiteit Rotterdam
Prof. dr. Fred Langerak, Technische Universiteit Eindhoven
Dr. Joyce Rupert, Work with Joy, Erasmus Universiteit Rotterdam, Nyenrode Business Universiteit
Marloes van der Werf MSc MA CMC, organisatieadviseur en organisatiefilosoof

Redactiesecretaris/eindredacteur

Harry Haakman, Eligenhof 25, 3512 PS Utrecht
(06) 248 287 83, hhaakman@me.com

Voorwaarden indienen artikelen

U kunt verschillende soorten bijdragen publiceren in *M&O*. Naast empirisch onderzoek staat *M&O* open voor kritische beschouwingen over vakliteratuur, reflecties op praktijkwerk en essayistisch werk. We onderscheiden de volgende categorieën:

- artikel vanuit empirisch-wetenschappelijk onderzoek (max. 7.000 woorden excl. referenties);
- artikel vanuit interventieonderzoek en casuïstiek (max. 7.000 woorden excl. referenties);
- review/conceptueel artikel (max. 4.000 woorden excl. referenties);
- reflectie op praktijk of theorie: het bespiegelend essay (max. 4.000 woorden excl. referenties);
- boekbespreking (max. 2.000 woorden excl. referenties).

De redactie accepteert geen artikelen waarin de auteur vanuit overtuigingen schrijft, zonder deze te toetsen aan een bredere wetenschappelijke discussie of kritische analyse van de empirie. Ook plaatst *M&O* geen bijdragen die een adviesproduct aanprijzen met selectieve argumenten die eerder een commerciële dan een kritisch-wetenschappelijk invalshoek suggereren.

De genoemde beoordelingscriteria gelden in gelijke mate voor elk type artikel. Zo telt ook bij een review-artikel de praktijkrelevantie en bij een boekbespreking de wetenschappelijke fundering. Ook bij een bespiegelend essay zal de praktische 'take-away' helder moeten zijn. Elk artikel wordt 'double-blind' beoordeeld door experts uit de wetenschap en praktijk, onder de regie van een redactielid. De gemiddelde doorlooptijd van een review bedraagt twee maanden. Voor meer informatie zie www.tijdschriftmeno.nl.

Uitgever

Boom Management, Prinsengracht 747-751,
1017 JX Amsterdam.
[Freek Talsma, f.talsma@boom.nl](mailto:Freek.Talsma@boom.nl).

Abonnementen en wijzigingen

Abonneren via www.boom.nl (zoek op M&O, Tijdschrift voor Management & Organisatie). Abonnementen kunnen per e-mail of schriftelijk uiterlijk drie maanden voor het einde van de abonnementsperiode worden opgezegd. Bij niet-tijdige opzegging wordt het abonnement automatisch met een jaar verlengd. Adres wijzigen en opzeggen via klantenservice@boom.nl. Vermeld hierbij uw abonnenummer (zie de adressering).

Boom, Afdeling Klantenservice, Postbus 15970, 1001 NL Amsterdam, telefoon (088) 0301000, klantenservice@boom.nl.

Prijzen

M&O verschijnt zesmaal per jaar. De prijs voor een jaarabonnement 2025 bedraagt € 299 (incl. btw). Studenten betalen € 71,50 (incl. btw) per jaar. Nieuwe abonnees krijgen het eerste jaar 40 procent korting (€ 179 incl. btw). Als abonnee van *M&O* heeft u toegang tot het archief van *M&O*. U vindt dit archief via www.tijdschriftmeno.nl.

Privacybeleid

Boom legt de gegevens van abonnees vast voor de uitvoering van de (abonnements)-overeenkomst. De gegevens kunnen door Boom, of zorgvuldig geselecteerde derden, worden gebruikt om u te informeren over relevante producten en diensten. Indien u hier bezwaar tegen heeft, kunt u contact met ons opnemen. Voor nadere informatie zie www.boom.nl/voorwaarden/privacy-policy.

Leveringsvoorwaarden

Op alle uitgaven van Boom zijn de algemene leveringsvoorwaarden van toepassing. Deze kunt u lezen op www.boom.nl/voorwaarden/algemene-voorwaarden.

Overname artikelen

Het overnemen en vermenigvuldigen van artikelen is slechts geoorloofd na toestemming van de uitgever.

Ontwerp

Basislayout en opmaak: Douwe Hoendervanger
grafisch ontwerp ^{lid bno} (www.douwehoendervanger.nl).

Disclaimer

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever(s) geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten en onvolkomenheden, noch voor gevolgen hiervan.

Archief

Alle in dit tijdschrift verschenen artikelen zijn te downloaden via www.tijdschriftmeno.nl.

ISSN 0165-1722

© Boom, 2025

Boom

Website & Archief
www.tijdschriftmeno.nl



LinkedIn
bit.ly/MO-linkedin



JAARCONGRES 13^e EDITIE

Verandermanagement

DONDERDAG 26 JUNI 2025 • AFAS THEATER LEUSDEN



Dé agenda voor succesvol veranderen

Op 26 juni 2025 is de 13^e editie van het Jaarcongres Verandermanagement. Dé inspiratiedag voor iedereen die kleine en grote veranderingen initieert. Zes topsprekers praten je helemaal bij over wat bekend is uit onderzoek en wat werkt in de praktijk.



Voordeel voor jou!

Vermeld kortingscode
BMA25MenO en ontvang
10% korting!

Laat je inspireren door deze topsprekers

- Dagvoorzitter Ben Tiggelaar geeft een mini-masterclass gedragsverandering
- Danielle Braun maakt je bewust van hoe jij omgaat met 'anders' in organisaties
- Ivo Brughmans daagt je uit om polarisatie op een fundamenteel niveau aan te pakken
- Lidewey van der Sluis laat zien hoe je met de 'Make Mindset' organisaties innovatiever maakt
- Hans Vermaak brengt een nieuw netwerkperspectief voor ingewikkelde vraagstukken
- Ariane van Heijningen helpt je gesprekken te voeren die leiden tot nieuw denken en nieuw gedrag



Meer informatie op

www.jaarcongresverandermanagement.nl

Boommanagement

Kijk voor alle events en collegereeksen van Boom Management Academy op managementboek.nl/BMAcademy

