


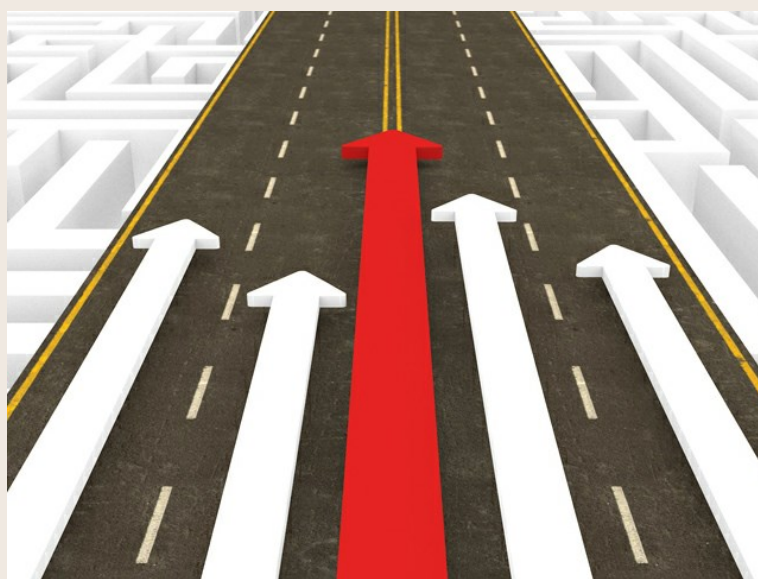
LEIDERSCHAP | 09 augustus 2019

## Gespreid leiderschap versus positioneel leiderschap binnen accountantskantoren

 Leestijd van ongeveer 7 minuten  7 reacties

**Geschiede (assistent-)accountants, die om de paar jaar overstappen van het ene naar het andere kantoor, voor betere voorwaarden of meer verantwoordelijkheid. Herkenbaar voor veel accountantskantoren. Waar ligt dat aan en kun je het voorkomen? Kijk eens naar je organisatiemodel.**

Gespreid leiderschap gaat ervan uit dat leiderschap zich niet uit in de handelingen van één persoon, maar door interactie tussen leiders, volgers en de context. Dit soort leiderschap benadrukt dat er, afhankelijk van de situatie, verschillende leiders zijn.



Het verwerven en toekennen van leiderschap is een dynamisch proces. In de ene situatie is iemand een leider, terwijl hij in de andere situatie een volger is. De affiniteit, expertise en ervaring met een vraagstuk bepalen je rol als leider of volger. In verschillende situaties zijn er dus verschillende leiders. De situatie wordt gekenmerkt door de structuur, cultuur en werkzaamheden in een organisatie.

Positioneel leiderschap is vastgelegd in organisatiestructuren met een duidelijke hiërarchie. Je positie in die hiërarchie bepaalt of je leiding hebt over mensen en zo ja, op welke mensen je invloed mag uitoefenen. Hoe hoger in de hiërarchie, hoe groter de verantwoordelijkheid en het mandaat om anderen aan te sturen.

Hoe verhouden deze modellen zich binnen een accountantskantoor?

**'De affiniteit, expertise en ervaring met een vraagstuk bepalen je rol als leider of volger.'**

### Positioneel leiderschap

Leiderschap is een individuele eigenschap. Het wordt zichtbaar in het gedrag van de individuele leider, vaak eigenaar of bestuurder van het kantoor.

### Gespreid leiderschapsmodel

Leiderschap is een groepskenmerk. Het wordt zichtbaar in de interactieprocessen tussen mensen, het gehele team.

### LAATSTE ARTIKELEN

FORUM | 19 augustus 2019

Rel FvD: accountant komt als winnaar uit de bus

DATA SCIENCE | 14 augustus 2019

'Dit gaat ons vak veranderen'

LEIDERSCHAP | 09 augustus 2019

Gespreid leiderschap versus positioneel leiderschap binnen accountantskantoren

COLUMN ARBEIDSRECHT | 06 augustus 2019

Wel of niet 'all-in'?

THE HAPPY FINANCIAL | 02 augustus 2019

Waarom vinden accountants vernieuwing zo lastig?

MEER ARTIKELEN

### Opleidingen




**Verplichte PE 2019 voor openbaar accountant en accountant in business: fraude.**

Heeft u zich al ingeschreven? 3 september 2019, Meerdere locaties door Nederland € 395.00 | PE 6 Auxilium adviesgroep 




**Summercourse Controlepraktijk 2019**

4 september 2019, Apeldoorn € 1855.00 | PE 20 NBA Opleidingen 

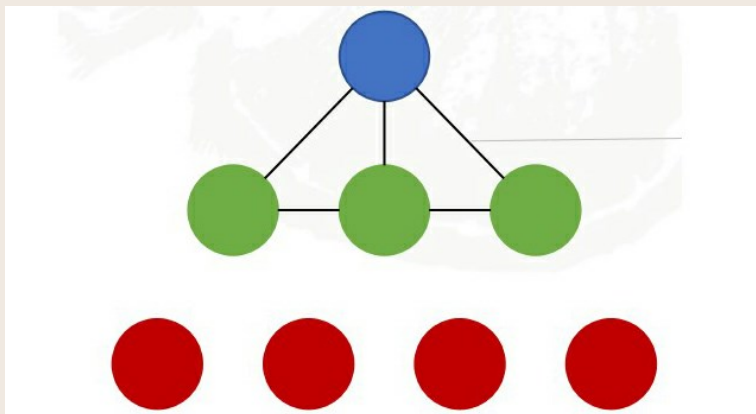


**Certified Management Accountant (Diploma CMA)**

6 september 2019, Amsterdam € 975.00 | PE 24 

Een enkling of een selecte groep heeft het mandaat om te leiden en stuurt de organisatie aan, de andere medewerkers zijn volgers.	Iedereen kan op momenten leiderschap verwerven. Wie leidt en volgt is afhankelijk van de situatie en de benodigde expertise.
Sommige mensen zijn geboren leiders, anderen hebben sturing nodig. Typische leiderschapskwaliteiten zijn moed, daadkracht en overtuigingskracht. Ondersteunend personeel bezit deze kwaliteiten niet.	Iedereen in de organisatie beschikt over kwaliteiten die op een bepaald moment nodig zijn. Ieder mens heeft de behoefte en het vermogen om invloed uit te oefenen op de inhoud en inrichting van zijn werkomgeving.
Formele afspraken en verantwoordelijkheden zijn primair richtinggevend. Ze zorgen voor afstemming tussen professionals en maken duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is.	Een groep professionals is verbonden door een gezamenlijk doel of gedeelde opvattingen. Zo ontstaat een gezamenlijk werkverband dat richting geeft aan het handelen van de professionals.
Centrale doelen zijn uniformiteit, efficiëntie en borging en (financiële) groei.	Centrale doelen zijn diversiteit, ontwikkeling en vernieuwing en maatschappelijke waarde.

## Hoe pas je dit nu toe binnen een accountantskantoor?



**Expert:** Hij heeft de meeste affiniteit, kennis en ervaring en daarom beslisser bij de uitvoering (eigenaar) van de opdracht.

**Teamleden:** Zij maken onderdeel uit van het team en zijn actieve beïnvloeders. Zij kunnen te allen tijde invloed uitoefenen en geven daadwerkelijk feedback op voorgenomen beslissingen tijdens de opdracht.

**Organisatieleden:** Zij zijn lid van de organisatie en zijn op de hoogte van alle opdrachten en passieve beïnvloeders, zij kunnen waar nodig een veto uitspreken tegen een genomen beslissing. Zij doen dit wanneer continuïteit van de opdracht of van de organisatie in het geding komen.

Een **organisatie** is natuurlijk niets anders dan een formele structuur, die helpt om samenwerking te organiseren. Een organisatie is daarmee niet een aaneenschakeling van hokjes waarbinnen iedereen maar zijn eigen kunstje moet doen. Dat geldt voor ieder type organisatie. Om samenwerking te organiseren is er voor alle partners, of ze nu medewerker, aandeelhouder, coöperatielid of verenigingslid zijn, maar één essentiële voorwaarde: een gezamenlijk belang. Dat gedeelde belang is de ziel van de organisatie, de reden van het bestaan. Dat gedeelde belang maakt het mogelijk om de gezamenlijkheid boven de individuele belangen te plaatsen. Het gevoel hebben dat we met onze collega's ervoor kunnen zorgen dat 1 + 1 geen twee, maar drie is.

'**Alignment**' staat voor de mate waarin mensen binnen een organisatie dezelfde richting op werken. Hoe meer alignment in een organisatie, hoe effectiever er gewerkt wordt.

Je **professionele identiteit** is datgene wat jou herkenbaar maakt in je werk. Hoe beter je in staat bent om vanaf een afstandje naar jezelf te kijken, hoe bewuster je je van jezelf bent. Hoe bewuster je bent van jezelf, hoe sterker je professionele identiteit is. Een sterke professionele identiteit draagt bij aan het vermogen tot zelfsturing, aan veerkracht, wijsheid en excellentie.

Deze vier aspecten zijn essentieel om je kennis en kunde optimaal in te zetten. In de eerste plaats zijn mensen met een sterke professionele identiteit in staat om zelf een doel te bedenken en continu beslissingen te nemen die daaraan bijdragen. In

NBA Opleidingen

**avans**  
Postbachelor AA orientatie MKB  
13 september 2019,  
Meerdere locaties in [Nederland](#)  
€ 7800.00  
Avans+

**Alex van Groningen**  
**Actief in Overnames**  
18 september 2019,  
Courtyard by [Marriott Hotel Amst](#)  
€ 1995.00 | PE 14  
Alex van Groningen

**REGISTER BELASTING ADVISEURS**  
**Inkomstenbelasting Rijksbegroting 2020**  
26 september 2019, [Van der Valk Hotel Vianen](#)  
€ 230.00 | PE 3  
RB College

Vacatures

Zoek vacatures [🔍](#)

Powered by **Finance.nl**  
De vacaturesite voor financiers [🔗](#)

**PGGM** zoekt een **(junior) Kwantitatief Analist Manager** Selectie in Zeist [🔗](#)

**European Investment Bank** zoekt een **Derivatives Quantitative Analyst** in Luxembourg [🔗](#)

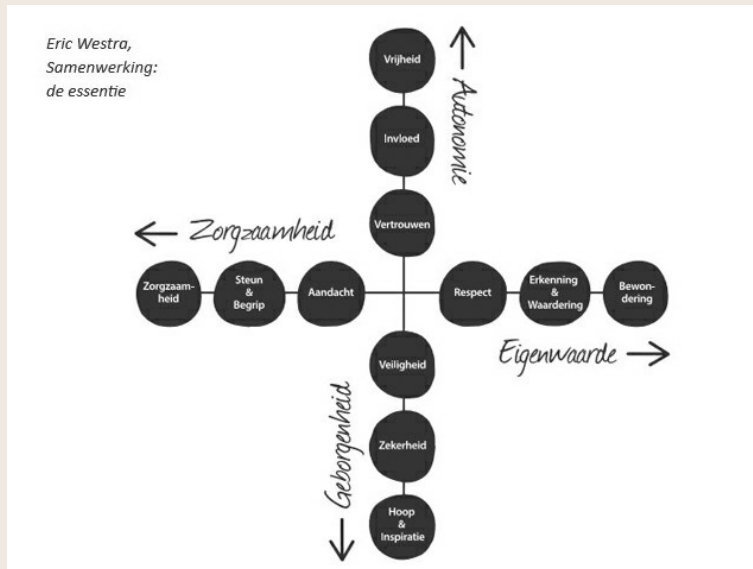
**de heus** zoekt een **Global Business Development Analyst** in Ede [🔗](#)

**Rijksoverheid** zoekt een **Senior beleidsmedewerker treasury** in Den Haag [🔗](#)

**LIDL** zoekt een **Specialist General Ledger** in Huizen [🔗](#)

de tweede plaats kunnen ze tegen een stootje. Feedback van anderen kunnen ze goed hebben; ze weten het op waarde te schatten en kunnen een goede keuze maken wat ze ermee doen. Verder houden mensen met een sterke professionele identiteit in hun keuzes niet alleen rekening met hun eigen belangen, maar ook met die van andere personen, organisaties én de aarde.

Eric Westra heeft op basis van onderzoek van Deci en Ryan twaalf mogelijke psychologische behoeften van mensen op hun werk beschreven (**psychologische veiligheid**). Als je in een samenwerking vertrouwen ervaart, je geliefd weet, je gewaardeerd en veilig voelt, ben je in staat om je eigen belang ondergeschikt te maken aan het gezamenlijke belang. Ervaar je dit niet, dan zul je je eigen belang voorop stellen. Om dit ook binnen onze organisaties te bereiken, zullen we ook over onze emoties moeten praten. Als we onze behoeften niet delen, kunnen anderen daar ook moeilijk invulling aan geven.



*Je referentiekader bepaalt hoe jij naar de werkelijkheid kijkt. Het zorgt ervoor dat je waarnemingen worden geselecteerd, genegeerd en geïnterpreteerd.*

## Praktische voorbeelden binnen een accountantspraktijk

Personeel vindt het belangrijk om verantwoordelijkheid te krijgen en beslissingen te mogen nemen. Hierdoor zal een medewerker minder snel het accountantskantoor verlaten, want hij of zij mag zelf beslissen als er iets moet veranderen. Een paar voorbeelden:

### *Aannemen personeel zonder goedkeuring directeur*

Hoe mooi zou het zijn als je zelf met je team kan beslissen wie je collega wordt. Binnen je kantoor laat je de persoon met de meeste affiniteit, kennis en ervaring, waarmee de sollicitant het meest zal samenwerken, de beslissing nemen of deze wordt aangenomen.

Andere teamleden (waaronder de formele leiders) kunnen actief beïnvloeden bij deze keuze.

### *Het kopen van een nieuwe Tesla voor de senior partner*

Vanuit representatief oogpunt vindt de senior partner het noodzakelijk om een Tesla te rijden. "Dit creëert vertrouwen bij mijn cliënten, de auto is energiezuinig en comfortabel om mee te rijden." De teamleden (actieve beïnvloeders) zijn overtuigd en stemmen in met de koop. De senior partner is voornemens de koop te doen. Vanuit de organisatie wordt dit bericht opgemerkt en door een organisatielid wordt een veto ingediend. Hij onderbouwt dat de organisatie zich in financieel noodweer begeeft. De beslisser voelt zich verbonden aan de organisatie en haar continuïteit en besluit te kiezen voor een Toyota Prius hybrid.

**'Hoe mooi zou het zijn als je zelf met je team kan beslissen wie je collega wordt.'**

*De keuze voor een flexibele werkplek*

Een secretariael medewerkster zou graag een dag thuiswerken, zodat zij de postverwerking efficiënter kan verzorgen. "Zij wordt hier minder afgeleid." De teamleden die op kantoor zitten,

onderbouwen dat het secretariaat hierdoor onbemand zal zijn en dit als onwenselijk wordt ervaren door klanten. Er ontstaat een discussie, waarbij door het team uiteindelijk besloten wordt een tijdelijke kracht in te huren voor één dag om dit op te vangen. De secretariael medewerkster werkt vanaf heden een dag thuis.

*Het niet verlengen van een contract*

Het contract van medewerker Z loopt af in juni 2019. De directeur beschikt over onvoldoende kennis om zijn functioneren te beoordelen. Hij weigert daarom te beslissen over de verlenging van het contract van medewerker Z. Collegamedewerker X wil deze beslissing wel nemen. Hij gaat in overleg met drie actieve beïnvloeders. Twee ervan geven aan ontevreden te zijn over het werk van medewerker Z. De derde collega is tevreden over zijn werk. Er ontstaat een heftige discussie over het al dan niet verlengen van het contract. Medewerker Z geeft aan graag te willen blijven. Na overleg met het team besluit medewerker X het contract in de huidige positie met medewerker Z te beëindigen. Wel wil het team graag meedenken over een mogelijk vervangende positie voor hem.

## Implementatie van het model

Gespreid leiderschap is een perspectief, hiervoor is geen stappenplan mogelijk dat voor ieder bedrijf gelijk is. Het biedt een handvat om je beste personeel binnen je bedrijf te houden en geeft ruimte aan (assistent) accountants, om zich te laten ontwikkelen op andere gebieden dan uitsluitend het vaktechnisch kader.

*Dit artikel is geïnspireerd door het boek 'Gespreid leiderschap: Voorbij de leider als held' van Frank Hulsbos en Stefan van Langevelde. De inhoud van dit verhaal is gebaseerd op interviews met Guido Verhaegen, business controller van de Terogroep en Johannes Regelink, organisatie-ecoloog bij Efico. Verder heb ik bij het schrijven kennis genomen van videopresentaties van Joseph Kessels.*

Reacties 

Deel dit artikel



### Richard Knops

Richard Knops AA is als mkb-accountant werkzaam bij Reintjens & Essers Accountants en Adviseurs.



[Lees alles van Richard Knops](#)

## Aanmelden nieuwsbrief

Ontvang elke werkdag (maandag t/m vrijdag) de laatste nieuwsberichten, opinies en artikelen in uw mailbox.

Bent u NBA-lid? Dan kunt u zich ook aanmelden via uw [ledenprofiel](#) op [MijnNBA.nl](#).

Aanmelden

*Accountant is een uitgave van de Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA).*

**NBA**

**ACCOUNTANT.NL**

[Home](#)

[Nieuws](#)

[Opinie](#)

[Carrière](#)

[Feiten en cijfers](#)

[Artikelen](#)

**THEMA'S**

[Aansprakelijkheid](#)

[Arbeidsrecht](#)

[Corporate governance](#)

[Externe verslaggeving](#)

[Fiscaal](#)

[Fraude in praktijk](#)

[Kantoormanagement](#)

[Mkb](#)

[Opleiding](#)

[Privacy](#)

[Samenstellen](#)

[Statistical auditing](#)

[Accountantsdag](#)

[Assurance](#)

[Dag van de Financial](#)

[Financiële instellingen](#)

[Flex-bv](#)

[ICT](#)

[Kwaliteit en toezicht](#)

[Ondernemingsrecht](#)

[Overheid](#)

[Professioneel-kritische instelling](#)

[SBR](#)

[Subsidies](#)

[Arbeidsmarkt](#)

[Beroep met toekomst](#)

[Derivaten](#)

[Financiering](#)

[Fraude en witwassen](#)

[Integrated reporting](#)

[Lerend vermogen](#)

[Onderzoek en wetenschap](#)

[Pensioen](#)

[Publiek belang](#)

[Semi-publieke sector](#)

[Van de Helpdesk](#)

Accountant maakt gebruik van cookies om de website te analyseren en te verbeteren en om advertenties te tonen. Door op 'akkoord' te klikken geeft u toestemming voor het gebruik van cookies. In de [cookieverklaring](#) vindt u meer informatie over het gebruik van cookies op deze site. [NBA.nl](#)

Akkoord