



Leiden in complexiteit

Leiderschap als sociaal-adaptief proces

Marcel Kuhlmann en Antonie van Nistelrooij

September 2026



Uit diverse grootschalige onderzoeken blijkt dat veel leidinggevendenden het omgaan met complexiteit als hun grootste uitdaging beschouwen (PR Newswire, 2010; Newstead et al., 2024). Tegelijkertijd gelooft slechts 23% van de medewerkers dat hun leidinggevendenden beschikken over wat nodig is om effectief te navigeren in een complexe wereld (Van Durme et al., 2023; McLain & Pendell, 2023). Ook in onze managementseminars horen we dat leidinggevendenden complexiteit zien toenemen en zich afvragen hoe zij daarmee kunnen omgaan. In dit artikel onderzoeken we wat complexiteit is en waarom vooral adaptieve vraagstukken als complex worden ervaren. Daarbij verleggen we de aandacht van de competenties van één leidinggevende naar het sociale proces waarin mensen samen betekenis, richting en handelingsruimte creëren. Zelfcomplexiteit blijft daarin van belang, maar niet als individuele oplossing: zij ontwikkelt zich juist in de ontmoeting met andere perspectieven en in het onderzoeken van terugkerende interactiepatronen. Naast literatuur gebruiken we persoonlijke narratieven van leidinggevendenden die deelnamen aan een driedaags seminar binnen de MSc-executive opleiding van TSM. We beginnen met enkele klassieke uitgangspunten uit de leiderschaps- en managementliteratuur en werken die uit tot een sociaal-adaptieve benadering van leiderschap in complexiteit.

Een andere invulling van leidinggeven

In de leiderschaps- en managementliteratuur bestaat geen allesomvattende definitie van het begrip 'leidinggeven' (Cole & Kelly, 2020), maar als we kijken naar de ontwikkeling ervan wordt het vaak als één van de managementfuncties beschouwd. De Franse industrieel Henry Fayol (1916/1949) formuleerde als een van de eerste dat 'management is a body of technical expertise and it is an applied science' (Koontz, 1961, 1980). Niet veel later kwam daar ook aandacht voor de menskant bij, zoals bijvoorbeeld blijkt uit de statements van Elton Mayo (1933) dat '*management is all about people*' en die van Mary Parker Follett (1921/1995) die stelde dat: '*management is the art of getting things done through people.*' De statement van Mary Parker Follet geeft een mooi opstapje voor de uitwerking van een centraal punt in dit paper en dat is dat leidinggeven niet alleen betekent dat een leidinggevende iet iets gedaan krijgt dóór mensen, maar mét mensen. Het werk van Follet is sowieso interessant omdat het ook voor het eerst het belang van "relaties" en "wederkerigheid" in het leidinggeven benadrukt. Tegenwoordig zien we dergelijke opvattingen bijvoorbeeld terug in het werk van onder meer leiderschapsonderzoeker, Tony Watson (1994) die optekent dat 'Managing is involving oneself more than others in getting things done' (p.1), maar die bijvoorbeeld ook stelt dat 'Managing is coping, getting by' (Watson, 1994, p. 78). En ook het onderzoekswerk van Linda Hill (2017), die zich vooral richt op de ontwikkeling van junior leidinggevendenden, sluit hierbij aan als ze stelt dat '(...) Learning to manage is a process of learning by doing' (p.6).

Wij vragen elke nieuwe groep deelnemers aan het executive programma wat zij onder leidinggeven verstaan. Reacties zijn bijvoorbeeld: 'mensen en middelen organiseren, sturen en regelen', 'met een groep mensen een doel realiseren' en 'mensen laten groeien en het beste in hen naar boven halen'.



Deelnemers maken daarbij onderscheid tussen succesvol zijn — organisatiedoelstellingen behalen — en betekenisvol zijn voor mensen. Het werk van leidinggevendenden gaat volgens hen ook over deugdzzaamheid, authenticiteit, intuïtie en luisteren naar wat mensen bezighoudt. Mintzberg (1989) noemt in dit verband empathie en het vermogen holistisch te kijken: oog hebben voor details zonder het overzicht te verliezen. Ook benadrukt hij reflectie, analyse en synthese. In dit artikel nemen we echter afstand van het idee dat leiderschap uitsluitend voortkomt uit de persoonlijkheid of vaardigheden van één persoon. In hedendaagse literatuur wordt leiderschap vooral gezien als een kwaliteit van de interactie tussen mensen (Chauhan & Crewe, 2023): niet noodzakelijk als top-down, positiegebonden beïnvloeding, maar als ‘an emergent, interactive process embedded in context and history’ (Uhl-Bien & Marion, 2008). Leiderschap kan zich daarom op elk niveau voordoen, ongeacht iemands formele positie. Samen met Chris Argyris (1970, pp. 255–259) betoogde Donald Schön dat de manier waarop mensen een context framen en van betekenis voorzien, bepalend is voor hun handelen en voor wat zij al doende van elkaar leren. Dat vormt ons vertrekpunt voor sociaal-adaptief leidinggeven.

In ons boek *“Psychologie van Veranderen”* hebben we aansluitend bij deze bevindingen, sociaal-adaptief leidinggeven uitgewerkt als het ‘organiseren van het gezamenlijke handelen; als een relationele proces waarin richting, betekenis en handelingsruimte ontstaan’ (Van Nistelrooij & Kuhlmann, 2025). We beschouwen leidinggeven daarmee als een relationeel proces met én door mensen, waarbij een leidinggevende dus een bijdrage levert zonder het proces zelf volledig te (willen) beheersen en open staat voor bijdragen van collega’s, klanten, en leveranciers. Dat sluit aan bij wat George Herbert Mead eerder in 1934 beschreef: leiderschap ontstaat wanneer iemand in staat is zich te verbinden met een groter geheel dan de eigen directe kring (p.256). Kortom, als we het in dit paper hebben over “leiding-

geven” dan hebben we het over een voortdurend, relationeel en wederkerig proces van betekenisgeving. Deze betekenis die wij geven aan leidinggeven is dus een andere en een meer “sociaal-adaptieve” dan het “technisch rationele” betekenis die er in het managerial discours vaak aan wordt gegeven en waarin termen worden gebruikt als ‘sturen, beheersen en implementeren’ (Feltmann et al., 2011).

Volgens Mary Parker Follett (1924/1995) is ontwikkeling vooral een kwestie van je anders tot elkaar verhouden, het is in haar eigen woorden zo dat ‘reality is in the relating, in the activity in between’ (p. 36). Dat wil zeggen dat iemands perceptie van een situatie kan veranderen door het uitwisselen van de betekenissen die relevante anderen hebben van dezelfde situatie (p. 39). Mensen zijn relevant wanneer anderen voor het goed uitvoeren van hun werk afhankelijk zijn van hen. Deze relevantie neemt toe wanneer het omgekeerde ook geldt en er dus sprake is van interdependentie oftewel wederkerige afhankelijkheid. Het handelen van leidinggevendenden wordt niet enkel bepaald door de perceptie van een situatie en de relevantie van de anderen in deze situatie, maar ook door de ‘innerlijke discussie’, waarin deze betekenissen worden afgewogen met wat ze al weten, hoe ze zichzelf zien en wat dit vervolgens betekent voor hun eigen handelingen.

We beschouwen leidinggeven als een relationeel proces met én door mensen waarbij een leidinggevende een bijdrage levert zonder het proces zelf volledig te (willen) beheersen en open staat voor bijdragen van collega’s, klanten, en leveranciers



Deze innerlijke discussie speelt dus een cruciale rol in de bereidheid van een leidinggevende om zichzelf al dan niet sociaal-adaptief aan te passen aan wat zij zelf zien wat de situatie van hen vereist (Odiorne, 1966). Wat ook zou betekenen dat leidinggevenden in staat zijn om al handelend het geheel aan eigen overtuigingen, assumpties (hun referentiekader of mentaal model) te accommoderen aan wat er van hen wordt verwacht in een bepaalde situatie (Hill, 2019).

Het relationele uitgangspunt krijgt extra scherppte wanneer we leiderschap bekijken vanuit de sociale-identiteitsbenadering van Haslam, Reicher en Platow (2026). Leiders bestaan bij de gratie van volgers: iemand heeft pas invloed als anderen diens optreden herkennen en aanvaarden als leiderschap. Leiderschap is daarom geen eigenschap die in een persoon besloten ligt, maar een groepsproces waarin leiders en volgers zich met elkaar verbonden weten in een gedeeld 'wij'. Dat 'wij' ligt niet vooraf vast. In hun interacties bepalen mensen steeds opnieuw wie erbij horen, wat hen bindt, welke waarden ertoe doen en welke richting als legitiem wordt ervaren. Een formele positie kan iemand bevoegdheid geven, maar nog geen gevolg; dat ontstaat wanneer mensen de leider ervaren als 'een van ons', als iemand die handelt 'voor ons', helpt verwoorden wie 'wij' zijn en die gedeelde identiteit in concrete praktijken zichtbaar maakt. Volgers zijn daarin geen passieve ontvangers. Met hun instemming, weerstand, initiatief en onderlinge gesprekken begrenzen en vormen zij mede wat leiderschap kan worden. Juist bij complexe vraagstukken is dit cruciaal: de situatie bestaat niet los van de mensen die haar interpreteren, en ook leiderschap ontstaat in diezelfde wederzijdse betekenisgeving. De relevante vraag is dan niet alleen welke zelfcomplexiteit een leidinggevende moet ontwikkelen, maar ook hoe betrokkenen samen voldoende relationele complexiteit kunnen organiseren om verschillen te onderzoeken, verbindingen te leggen en gezamenlijk te kunnen handelen.

Kortom, we gaan in dit paper uit van het idee dat leidinggevenden handelen op basis van een eigen werkelijkheidsbesef — een perspectief dat gevormd is door de eigen ervaringen en een zich ontwikkelend mentaal model. Dat maakt ook dat verschillende leidinggevenden in staat zouden zijn om anders te reageren op dezelfde situatie. Dus wat voor de éne leidinggevende logisch en wenselijk is, kan voor een andere leidinggevende bedreigend of onbegrijpelijk zijn. Het is precies dit situationeel gegeven dat leidinggeven complex kan maken. Wat je ook in leiderschapsboeken kan leren, elke situatie is anders en vraagt weer om een andere invulling om betekenisvol te zijn (Odiorne, 1966).

Sociaal Adaptief Leidinggeven

Met "sociaal-adaptief" leggen we in navolging van de publicatie van Heifetz & Laurie in de Harvard Business Review van januari 1997, de nadruk op 'het begrijpen van de hele persoon zoals die door ervaring en zelfreflectie wordt gevormd'. Sociaal adaptief leidinggeven is in feite een iteratief proces waarin een leidinggevende intervenueert op basis van zijn of haar interpretatie van de situatie, reflecteert vervolgens enerzijds op wat er gebeurt en anderzijds op de eigen interpretaties en assumpties en komt als uitkomst hiervan al dan niet met een aangepaste interventie. De hoofdstappen waar deze vorm van leidinggeven op is gebaseerd zijn dus interpreteren, interveniëren en reflecteren. Ons brein is ontworpen om op een actieve manier betekenis te geven aan wat we zien en zoekt voortdurend naar patronen in alle informatie die we via onze zintuigen binnenkrijgen (Van Nistelrooij & Kuhlmann, 2025). Mensen kunnen dan ook niet voorkomen dat ze interpretaties maken. De meeste interpretatiepatronen worden onbewust en razendsnel gevormd, waardoor we de neiging hebben direct in actie te komen voordat we onszelf bijvoorbeeld kunnen afvragen: "Klopt mijn interpretatie eigenlijk wel van wat er gebeurt?"



Sociaal-adaptief leidinggeven betekent vóór, tijdens en na een interventie reflecteren op wat we waarnemen

Sociaal-adaptief leidinggeven betekent vóór, tijdens en na een interventie reflecteren op wat we waarnemen: niet alleen op wat er in de situatie gebeurt, maar ook op wat er op die momenten in onszelf gebeurt. Schön (1983, p. 49) omschrijft dit als 'handelend denken' of 'al denkend doen'. Het gaat niet alleen om wat we waarnemen, maar vooral om de manier waarop we die waarneming interpreteren en van betekenis voorzien. Een leidinggevende bevraagt daarom tijdens het handelen de overtuigingen en aannames van waaruit die de situatie leest. Tegelijkertijd worden die interpretaties toetsbaar gemaakt in het gesprek met anderen. Heifetz et al. (2009, p. 7) gebruiken hiervoor de metafoor van 'op het balkon gaan staan' boven de 'dansvloer': tijdelijk afstand nemen om patronen te zien die vanaf de dansvloer moeilijk zichtbaar zijn. Sociaal-adaptief leiderschap is daarmee holistisch én synthetisch: details en het grotere sociale geheel waarnemen, verschillende interpretaties met elkaar in verband brengen en op basis daarvan gezamenlijk het handelen bijstellen.

Een voorbeeld van 'handelend denken' is tijdens een gesprek hardop reflecteren op eigen gedachten, gevoelens en intuïties en het ontstane inzicht omzetten in een uitnodigende vraag. Reflectie-in-actie vraagt de bereidheid om in het moment te experimenteren, reacties te onderzoeken en het eigen handelen zo nodig bij te stellen (Van Nistelrooij & Kuhlmann, 2025, p. 184). Daarbij helpt het om bestaande, vaak onbenoemde feedback-processen bespreekbaar te maken: hoe interpreteren we elkaars reacties en welke invloed heeft dat op ons gedrag? De kern bestaat uit direct ervaren, liefst

in het moment samen reflecteren en ruimte maken voor nieuwe inzichten en voorstellen. Schön (1979, p. 138) verbond dit aan generativiteit: bestaande dingen op nieuwe manieren leren zien door wat voorligt niet onmiddellijk op te lossen, maar eerst te problematiseren. Sociaal-adaptief leren is daarmee geen individuele oefening in introspectie. Het is een interactief onderzoek waarin mensen hun eigen betekenisgeving én het patroon dat zij samen voortbrengen, bespreekbaar maken. Vragen die daarbij helpen zijn: Welke betekenis heeft deze situatie voor mij en voor anderen? Wat roepen onze reacties over en weer op? Welk 'wij' klinkt in onze woorden door, en wie of wat dreigt daarin buiten beeld te raken?

Leidinggeven aan sociaal-adaptieve uitdagingen

Technische problemen kunnen vaak worden opgelost met bestaande kennis, op basis van bestaande procedures en een lineaire manier van werken. Voor het aanpakken van adaptieve problemen volstaan bestaande kennis, procedures en lineaire manieren van werken niet (Heifetz et al., 2009, p. 69). Technische uitdagingen zijn door technisch ingrijpen op te lossen, maar bij adaptieve uitdagingen gaat het om het fenomeen dat de problemen zelf niet losgekoppeld kunnen worden van de mensen die deel uitmaken van de uitdaging. Dat betekent dat we mensen actief betrekken bij de uitdagingen, hun vragen om wat ze zien, wat ze vinden en welke betekenis het voor hen heeft. Dit zijn doorgaans geen lineaire processen, maar eerder iteratieve processen, waarbij kleine stappen vooruit gezet kunnen worden om te kijken wat er gebeurt en als het niet werkt vervolgens weer een stap terug te zetten. Hiervoor heb je verschillende partijen nodig, wat samenwerken onvermijdelijk maakt. Het is een stevige uitdaging om het erover eens te worden wat de focus wordt en wat de richting moet zijn. Verschillende partijen betekent namelijk verschillende betekenisgevingen, ambities



en belangen wat dus ook een ander type leiderschap vraagt. Je zou kunnen zeggen leiderschap dat meer kwalitatief, mensgericht is en ook meer horizontaal georiënteerd.

Volgens Heifetz et al. (2009, p. 69) is een uitdaging adaptief van aard wanneer het blijft bestaan na een reeks pogingen om het op een technische manier op te lossen. Tegelijkertijd is het ook zo dat wanneer we adaptieve uitdagingen op een technische manier aanpakken, dus doen alsof er één technische oplossing is, we de zaken ook onnodig complex maken. Daar staat tegenover dat hetzelfde geldt voor het sociaal adaptief aanpakken van een technisch probleem, waarbij een leidinggevende weliswaar vraagt naar het uitwisselen van de relevante perspectieven op de uitdaging maar al snel komt tot een bepaalde ordening en eigen interpretatie die geen recht doet aan de rijkheid en diversiteit van de uitgewisselde perspectieven. Het onderliggende idee is dat het delen van de verschillende werkelijkheidsbelevingen leidt tot een gedeelde werkelijkheidsbeleving en daarmee tot een gezamenlijk vertrekpunt of basis voor het nemen van beslissingen. Maar gedeelde werkelijkheidsbelevingen leiden niet vanzelfsprekend tot een nieuwe (en gedeelde) realiteit (Feltmann et al., 2011).

Het delen van de veelheid aan aanwezige betekenissen van een recente gebeurtenis in een groep kan de leidinggevende helpen om te ordenen en daarmee de complexiteit te reduceren. Het risico hier is dat het weliswaar gericht handelen mogelijk maakt, maar tegelijkertijd ook de bestaande complexe en rijke werkelijkheid voortijdig kan reduceren tot een voor de leidinggevende, vertrouwde categorie, causale verklaring en beheersbaar vraagstuk. Het aanpakken van adaptieve problemen vraagt van een leidinggevende daarom niet alleen om een scherp geoefende blik, onderscheidingsvermogen, maar ook om het

vermogen de eigen taal en de daardoor ontstane blinde vlekken in het eigen zelfbeeld te onderzoeken.

Adaptieve uitdagingen kunnen volgens Heifetz et al. (2009, p. 19) alleen worden aangepakt door veranderingen te bewerkstelligen in de overtuigingen, assumpties en gewoonten van mensen. Kortom menselijke complexiteit en de adaptieve uitdagingen die daarmee samenhangen zijn lastiger dan technische uitdagingen omdat ze de actieve medewerking van de aanwezige mensen zelf vereisen. In onderstaand tekstkader is een voorbeeld uitgewerkt dat duidelijk maakt hoe lastig dit is. Het voorbeeld zelf is een persoonlijk narratief dat door een van de deelnemers van een MBA-seminar is ingediend van een redelijk vaak terugkerende situatie in haar dagelijks werk.

Zoals bijvoorbeeld blijkt uit tekstkader 1, kunnen mensen een gegeven situatie ieder op hun eigen manier beleven en is er dus sprake van wat je zou kunnen noemen, verschillende werkelijkheidsbelevingen en dito interpretaties (Van Nistelrooij & Kuhlmann, 2025). Wanneer deze hoe dan ook niet tot elkaar komen, ontstaat er zoiets wat je vervolgens 'parallelle realiteiten' zou kunnen noemen met daarbij tal van interactiepatronen en feedbackprocessen tussen de mensen met de verschillende werkelijkheidsbelevingen (Forrester, 1975). Ondanks dat de aanwezigen in tekstkader 1 onderdeel zijn van een en dezelfde afdeling en ze geacht worden als een sociaal geheel samen te werken, is er sprake van verschillende gelaagde werkelijkheidsbelevingen en wordt samenwerken complex. In ieder geval voor de leidinggevende die er verslag van doet die er klaarblijkelijk moeite mee heeft om het plan waarvoor de bijeenkomst was belegd, uit te voeren zoals ze dat zich van tevoren heeft voorgenomen.



Een persoonlijk narratief van manager A

Ik start het overleg met een korte presentatie over de complexe problematiek en waarom de verandering noodzakelijk is voor de deskundigen in de ruimte. Nog voordat ik de derde slide bereik, wordt de presentatie onderbroken door één van de deskundigen welke later binnenkomt, zichtbaar geïrriteerd, de deur achter zich dicht gooit en zegt: "Als dit weer iets extra's wordt boven op de dagelijkse drukte en de toch al overdreven administratieve verplichtingen, dan haak ik bij voorbaat af." Tijdens mijn uitleg onderbreekt hij opnieuw, luider en directer: "Dit is precies wat ik bedoel. Dit is weer iets dat bedacht is, maar voor ons – die al het werk moeten doen – absoluut niet werkbaar." Mijn initiële, automatische gedachte is: dit project is juist bedoeld om jullie te ondersteunen; waarom wordt de inhoud niet gehoord? Tegelijkertijd herken ik de risico's van een directe emotionele reactie in mijn rol als voorzitter. Ik onderdruk mijn eerste impuls en reageer regulerend: "Ik hoor je zorg over de werkdruk. Laat me eerst het volledige plaatje schetsen." Hiermee probeer ik de interactie te herstructureren van een reactieve naar een inhoudelijke dialoog. Een collega aanvult met de opmerking "Misschien is het goed om eerst even te luisteren voordat je het meteen afschiet." Waarop de aangesproken collega fel reageert met: "Let op je toon. Jij weet niet half wat ik allemaal draai." Terwijl ik naar de overige aanwezigen in de ruimte kijk zie ik dat ze zich schrap aan het zetten zijn, armen over elkaar, achteroverleunend, zuchtend en duidelijk niet van plan om zich er mee te gaan bemoeien. Ik merk dat ik zelf ietwat verkramp en bedenk dat "Daar gaan we weer. We vallen terug in een vast patroon van weerstand en tegenreactie. En ik krijg het niet gekanteld, waarbij ik merk dat ik plots geen energie meer heb, vermoeidheid voel en ook een plots opkomende onzekerheid.

Tekstkader 1

Leidinggeven in complexiteit

Iets kan volgens Snowden en Boone (2007, p.70) als complex worden ervaren wanneer onderdelen van een geheel niet op elkaar reageren zoals verwacht, door bijvoorbeeld niet te reageren, tegen natuurlijk te reageren en/of overdreven (exponentieel) te reageren zoals ook uit het voorbeeld blijkt. Maar complexiteit kan in navolging van bijvoorbeeld Taleb (2012, p. 7), ook worden gezien als 'samen-gevouwen' of 'verstrengeld'. Daar is sprake van als iets ogenschijnlijk een geheel vormt en tegelijkertijd ook is samengesteld uit twee of meerdere delen die moeilijk uit elkaar te halen zijn. Een complex iets wordt vanuit deze laatste invulling dan gekenmerkt door zowel onderscheidingen (distincties) als verbindingen (connecties). Intuïtief zijn we geneigd onderscheid te maken tussen fysieke entiteiten, bijvoorbeeld in de vorm van mensen, groepen en afdelingen, maar we vergeten dan deze entiteiten onderling met elkaar verbonden zijn via functionele- en informele (feedback) relaties. Met deze wetenschap kunnen we dan in een sociaal geheel bijvoorbeeld ook subgroepen onderscheiden die zich middels feedback processen, informeel organiseren rondom bepaalde interesses of belangen (Van Nistelrooij & Kuhlmann, 2025).

In het algemeen zouden we kunnen stellen dat iets complexer wordt naarmate het meer onderscheidingen én tegelijkertijd meer verbindingen heeft (Van Nistelrooij, 2021). Maar het kan ook, zoals bijvoorbeeld uit het voorbeeld in tekstkader 1 blijkt, nog complexer worden wanneer leidinggevers de aanwezige sociale dynamiek en de aanwezige feedbackprocessen niet doorgronden en intuïtief vanuit een eigen idee of aanname reageren. Met intuïtief bedoelen we: op gevoel handelen, op basis van bestaande overtuigingen en assumpties. De uitdaging is echter dat wanneer een moeilijk samenwerkende groep een complex sociaal systeem is geworden, juist vanwege de daarbinnen plaatsvindende, feedbackprocessen, counter-intuïtief werkt,



waardoor het reageren enkel op gevoel de onderliggende dynamiek juist kan verergeren in plaats van deze te corrigeren (Forrester, 1975; Sterman, 2000).

In de taal van complexe adaptieve systemen dienen organisaties zich aan te passen aan een voortdurend veranderende omgeving (Uhl-Bien, Marion & McKelvey, 2007). Het adaptieve vermogen van complexe systemen zou afhangen van de overeenkomst tussen de interne complexiteit van een organisatie en de complexiteit van de omgeving, wat aansluit bij de wet van de vereiste complexiteit (Ashby's Requisite Variety, 1956). Als we Ashby's Wet vertalen naar leiderschap, gaat het niet om de persoonlijkheid van een leidinggevende als vaststaand gegeven, maar om de variëteit aan interpretaties en handelingen waarover een leidinggevende kan beschikken: hoe meer verschillende manieren iemand heeft om een situatie te lezen, en hoe meer verschillende reacties diegene daarop kan inzetten, des te beter is deze in staat om de variëteit van een complexe omgeving het hoofd te bieden (Gottfredson & Crane, 2026). Dat maakt zelfcomplexiteit dan ook geen eigenschap die je zou hebben, maar een repertoire aan denken en handelen dat je ontwikkelt. Wanneer een leidinggevende de complexiteit van een bepaalde situatie niet doorziet, zoals ook het geval lijkt te zijn in de situatie in tekstkader 1, en de complexiteit de cognitieve vermogens van de leidinggevende lijkt te overstijgen, zie je een leidinggevende twijfelen, worstelen en vaak terugvallen op eerder – niet altijd bij de situatie passend gedrag (Hill, 2017; Malhotra & Harrison, 2022). Leidinggevers die meer variëteit in hun manier van kijken en handelen ontwikkelen, zien zichzelf, hun wereld en hun ervaringen met meer detail, nuance maar dus ook met meer synthese voor niet per se direct zichtbare menselijke verbanden, gedragspatronen en feedback processen (Gottfredson & Crane, 2026, p.422). Dit heeft enkele voordelen. Ten eerste, zien ze eerder de wederkerige systemische feedback processen die plaatsvinden tussen enerzijds het gedrag van anderen en ander-

Nadere verdieping van manager A

Ik moet de verbinding bewaken en mag de controle niet verliezen. Ik neem opnieuw het woord en merk op: "Ik wil graag dat we elkaar laten uitspreken. Ik hoor de frustratie, en die is begrijpelijk gezien wat we hebben meegemaakt in de afgelopen jaren. Tegelijkertijd hebben we gezamenlijk verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van de dienstverlening die we bieden." Ik ben me bewust dat mijn toon enerzijds begrenzend en misschien ook wel betuttelend is, maar vooral ook normatief wordt. Daarom probeer ik ook in verbinding te blijven met de opmerking: "Wat mij opvalt is dat we snel in weerstand schieten zonder eerst te verkennen wat er inhoudelijk op tafel ligt." Na deze interventie valt er een korte stilte. Er volgt geen directe inhoudelijke reactie. Ik vervolg de presentatie en verschuif mijn stijl naar meer rationele en feitelijke communicatie: cijfers, scenario's en onderbouwing. Inhoudelijk wordt er weer meer geknikt en gevolgd, maar de eerder ontstane spanning blijft impliciet aanwezig. De interactie blijft broos en weinig open.

Tekstkader 2

zijds, tussen het eigen gedrag en dat van anderen in een dezelfde situatie (Van Nistelrooij & De Caluwé, 2016). Dat dit lastig is, en iets is dat kennelijk geleerd moet worden, blijkt bijvoorbeeld uit het volgende voorbeeld – wat een vervolg is van het eerste voorbeeld uit tekstkader 2.

Uit tekstkader 2 blijkt dat het voor de leidinggevende prettig zou zijn geweest als deze niet alleen de dynamische informatie die opgesloten zit in de situatie beter zou begrijpen, verwerken en integreren, maar ook dat deze beter in staat zou zijn om onderscheid te maken tussen wat de aanwezigen hierin verbindt én onderscheidt (Malhotra & Harrison, 2022). Ook zou de leidinggevende beter onderscheid kunnen maken in wat het eigen gedrag in gang zet bij anderen en wat het gedrag van anderen bij de leidinggevende, al dan niet bewust triggert. Het ontwikkelen van verhoogd inzicht in de onderlinge sociale dynamiek zorgt volgens bijvoorbeeld Cotter, (2021), en Green, (2004), voor de



ontwikkeling van complexere cognitieve patronen, eerdere sociale adaptie en beter aangepaste opvattingen en overtuigingen. Kortom, hoe meer leidinggevenden (cognitieve) zelfcomplexiteit ontwikkelen, des te meer cognitief vermogen zouden ze volgens deze onderzoekers kunnen ontwikkelen om hun eigenschappen en vaardigheden effectief toe te passen bij het aangaan van complexe uitdagingen (zie ook Graf-Vlachy et al., 2020).

Het ontwikkelen van zelfcomplexiteit

Het concept zelfcomplexiteit is ontleend aan het principe van complementariteit, ofwel het idee dat het begrijpen van een fenomeen vereist dat men complementaire of verschillende perspectieven toepast (Bartunek et al., 1983; Larson & Rowland, 1974). De Amerikaanse schrijver, F. Scott Fitzgerald (1945) stelde in de 1930's ooit dat: "De lakmoesproef voor een eersteklas intelligentie is het vermogen om twee tegenstrijdige ideeën tegelijkertijd in gedachten te houden en toch te blijven functioneren." Een dergelijk intelligent vermogen om complexiteit in je eigen denkprocessen te ontwaren is geen vaste eigenschap of conventionele vaardigheid. In de gespecialiseerde literatuur wordt het eerder beschouwd als een perceptueel vermogen dat in de loop van de tijd kan worden verbeterd (Gottfredson & Crane, 2026, p.422). Daarbij gaat het vooral om de perceptie van en om het ogenschijnlijk karakter van complementariteit. Dus waar we denken dat er sprake is van twee letterlijk, elkaar wederzijds uitsluitende perspectieven gaat het doorgaans om twee perspectieven die elkaar hooguit ogenschijnlijk tegenspreken. Vaak is het ook nog eens zo dat beide perspectieven waar zijn en we niet alleen spreken van een paradox, maar ook van een, wat in de literatuur ook wel een complementair Gestalt wordt genoemd (Van Nistelrooij, 2021, p. 99). Voor de ontwikkeling van zelfcomplexiteit is dan de kunst dat een leidinggevende leert beide perspectieven niet alleen te ontwaren, het paradoxale karakter hiervan te verdragen, maar ook de verbindende patronen

In het algemeen zouden we kunnen stellen dat iets complexer wordt naarmate het meer onderscheidingen én tegelijkertijd meer verbindingen heeft

tussen beide perspectieven uit te dragen (Van Nistelrooij & Kuhlmann, 2025).

Op basis van een recent overzicht van onderzoeken naar het concept 'zelfcomplexiteit' stellen Gottfredson en Crane, (2026) dat bij de ontwikkeling ervan twee concepten van belang zijn. Het eerste is *zelfdifferentiatie*, wat de mate is waarin een leidinggevende een zelfconcept heeft dat een verscheidenheid aan identiteiten, rollen en vaardigheden omvat. Een verscheidenheid die bijvoorbeeld beter past bij een complex sociaal geheel met diverse belangen en onderlinge feedback processen. Het tweede aspect dat de auteurs benoemen is *zelfintegratie*; wat de mate is waarin het zelfbeeld van een leidinggevende coherent is (Cotter, 2021; Gottfredson & Crane, 2026). Zelfintegratie versterkt het vermogen van een leidinggevende om geaard en consistent te blijven in verschillende situaties, wat kennelijk het vertrouwen van medewerkers bevordert en het aanpassingsvermogen en besluitvorming van leidinggevende onder druk verbetert (Cotter, 2021). Leidinggevend ontwikkelen hun zelfbeeld en de mate van differentiatie en integratie daarin niet per se door enkel goede leiderschapsboeken te lezen, het is namelijk vooral een iteratief proces dat drie belangrijke activiteiten omvat: 1) het actief observeren van gebeurtenissen en patronen in de omgeving; 2) het interpreteren van wat wordt geobserveerd en het ontwikkelen van meerdere hypothesen over wat er werkelijk aan de hand is; en 3) het bedenken en uitvoeren van inter-



venties op basis van de observaties en interpretaties om de geïdentificeerde adaptieve uitdaging aan te pakken (Heifetz et al., 2009, p. 32).

Bovenstaande notie van zelfcomplexiteit vindt actuele empirische steun in onderzoek naar wat Ashford en De Stobbeleir (2025) een 'paradox mindset' noemen: een houding die 'accepting of and energized by tensions' is en die samenhangt met meer cognitieve flexibiliteit en complexer denken. Leidinggevende die in turbulente omgevingen groeien, doen dat niet door schijnbare tegenstellingen — zoals vertragen versus versnellen, of openstaan voor andere input versus zelf zekerheid uitstralen — op te lossen, maar door ze te leren verdragen en erop te reflecteren: 'reflection... allows them to take a step back, assess the situation, and gain a new perspective without getting paralyzed' (Ashford & De Stobbeleir, 2025, p. 213).

Sociaal adaptief handelen

Wat betekent dit alles voor leidinggevenden die morgen weer voor een lastig vraagstuk staan? Sociaal-adaptief leiderschap laat zich niet in een stappenplan vangen — dat zou opnieuw het soort beheersingsdenken zijn waar we in dit paper juist afstand van nemen. Wel laten de besproken inzichten zich vertalen in een aantal concrete oriëntaties.

1. **Ga vaker het balkon op.** Neem in het moment zelf bewust afstand van de dansvloer: onderbreek de automatische overgang van waarneming naar actie met de vraag 'Klopt mijn interpretatie eigenlijk wel van wat hier gebeurt?' Dat hoeft geen aparte reflectiesessie te zijn; het kan net zo goed een kort moment van hardop reflecteren zijn, middenin het gesprek.
2. **Maak je ervaringswereld toetsbaar.** Onderscheid wat je concreet waarneemt, welke betekenis je daaraan geeft, wat dit bij je oproept

en wat je graag zou willen. Vraag vervolgens hoe anderen dezelfde situatie ervaren. Benader het gesprek niet als een manier om hen te overtuigen of het probleem onmiddellijk op te lossen, maar als een gezamenlijk onderzoek naar het interactiepatroon: wat doe ik waardoor jij zo reageert, en wat doe jij waardoor ik vervolgens weer op deze manier reageer? Zo worden wederzijdse feedbackprocessen bespreekbaar en komen meer perspectieven en handelingsmogelijkheden beschikbaar.

3. Zoek actief naar het andere perspectief.

Vraag door naar wat een situatie voor anderen betekent voordat je zelf betekenis geeft aan wat er gebeurt. Dat geldt evenzeer voor feedback over het eigen gedrag: leidinggevend die feedback opzoeken in plaats van afwachten, ontwikkelen sneller het vermogen om onderscheid te maken tussen wat mensen verbindt en wat hen uiteendrijft.

4. Onderzoek wie 'wij' is.

Vraag niet alleen wat mensen van een voorstel vinden, maar ook namens welk 'wij' zij spreken: het team, de professie, de klant, de organisatie of een informele subgroep. Verken welke waarden en ervaringen mensen verbinden en wie in de gekozen formulering buiten beeld raakt. Formuleer richting vervolgens niet alleen vóór de groep, maar mét de groep. Gevolg ontstaat wanneer mensen zichzelf en wat voor hen belangrijk is in die richting herkennen.

5. Geef ruimte voordat je grip zoekt.

Leidinggeven in complexiteit betekent minder het opleggen van een vooraf bedachte oplossing en meer het scheppen van de condities — tijd, veiligheid, aandacht — waarin mensen met elkaar tot nieuwe interpretaties en handelingsperspectieven kunnen komen.



6. **Wees eerlijk over wat je niet weet.** Misschien is de belangrijkste handreiking wel de minst comfortabele: erken, tegenover jezelf en tegenover anderen, dat je het antwoord niet altijd al hebt. Die erkenning is geen teken van zwak leiderschap, maar juist de voorwaarde voor het soort gezamenlijke betekenisgeving waar sociaal-adaptief leiderschap om draait.
7. **Verdraag de spanning in plaats van hem op te lossen.** Complexe, adaptieve uitdagingen bevatten vaak twee ogenschijnlijk tegenstrijdige waarheden tegelijk. De eerste neiging is vaak om te kiezen: voor structuur óf ruimte, voor snelheid óf zorgvuldigheid. Zelfcomplexiteit ontwikkelen betekent leren beide perspectieven vast te houden en de verbindende patronen ertussen te leren zien.
8. **Behandel terugkerende tegenstellingen niet te snel als een keuzeprobleem.** Bij complexe leiderschapsvraagstukken zijn beide polen vaak legitiem en noodzakelijk: vertragen én versnellen, richting geven én ruimte laten, hard zijn op de inhoud én zacht in de relatie, veranderen én beheersen. De reflex om één kant te kiezen, te ontkennen of beide kanten in een gemakkelijk compromis te middelen, vermindert de spanning op korte termijn, maar zorgt er vaak voor dat zij later in versterkte vorm terugkeert. Begin daarom met de paradox expliciet te maken. Vraag: Welke twee waarden, behoeften of opdrachten trekken hier tegelijkertijd aan mij? Wat is de kracht van iedere pool en wat is de schaduwzijde wanneer ik haar te ver doorvoer? Welke kant heeft mijn voorkeur en welke kant vermijd ik? Door beide polen voluit te onderzoeken, ontstaat een breder handelingsrepertoire. Soms vraagt de situatie om bewust schakelen tussen de polen, soms om een creatieve combinatie en soms om een

herformulering op een dieper niveau, waarbij de onderliggende bedoelingen met elkaar worden verbonden. Het doel is geen vaste balans, maar voortdurend balanceren: een interventie proberen, waarnemen wat deze met het spanningsveld doet en vervolgens bijsturen. Juist het vermogen om de spanning te verdragen zonder passief of verlamd te raken, maakt paradoxaal handelen tot een oefening in zelfcomplexiteit.

Deze acht oriëntaties bieden geen garantie op 'grip' — die garantie bestaat niet in een complexe wereld. Ze helpen wel om leiderschap te benaderen als een voortdurend sociaal-adaptief proces. Zelfcomplexiteit is daarin geen individuele eindcompetentie, maar het vermogen om in relatie tot anderen meer verschillen waar te nemen, spanningen te verdragen en verbindingen te leggen. Of dat ook leiderschap wordt, blijkt uit wat mensen vervolgens samen mogelijk maken.

*Deze acht oriëntaties helpen
om leiderschap te benaderen
als een voortdurend
sociaal-adaptief proces*



Referenties

- Ashby, W. R. (1956). *An introduction to cybernetics*. Chapman & Hall.
- Ashford, S., & De Stobbeleir, K. (2025). Growing in the storm: The mindsets and practices stimulating leader growth in turbulent times. In H. Garretsen & J. I. Stoker (Eds.), *Leadership in a turbulent era* (pp. 194–221). Edward Elgar Publishing.
- Bartunek, J. M., Gordon, J. R., & Weathersby, R. P. (1983). Developing “complicated” understanding in administrators. *Academy of Management Review*, 8(2), 273–284.
- Burgoyne, J. & M. Reynolds, (1997). *Management Learning; Integrating perspectives in theory and practice*, Sage
- Chauhan, K., & Crewe, E. (2023). Introduction. In K. Chauhan, E. Crewe, & C. Mowles (Eds.), *Complexity and leadership* (pp. 1–15). Routledge.
- Cole G. A. & Ph. Kelly (2020). *Management; Theory and practice*, 9th ed. Cengage Learning
- Cotter, K. C. (2021). Global leader self-complexity: Conceptualization and scale validation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(4), 444–464.
- Crewe, E., & Chauhan, K. (2023). Final notes on the practice of leadership. In K. Chauhan, E. Crewe, & C. Mowles (Eds.), *Complexity and leadership*. Routledge.
- Fayol, H. (1916/1949). *General and industrial management*. Pitman
- Feltmann, E., Lubbers, B., Metsemakers, M., & Dijkgraaf, G. (2011). *Denkadviseren: Over de relaties tussen de taal, het denken en de problemen van mensen in organisaties*. Mediawerf.
- Fitzgerald, F. S. (1945). *The Crack-Up*. New Directions Publishing
- Follett, Mary P. (1995). Mary Parker Follett – Prophet of Management; A celebration of writings from the 1920’s Harvard Business School Press.
- Forrester, J. (1975). The counter-intuitive behavior of social systems. In: *Collected Papers of J. W. Forrester*. Wright-Allen Press
- Garretsen, H., & Stoker, J. I. (Eds.). (2025). *Leadership in a turbulent era*. Edward Elgar Publishing.
- Gottfredson, G. & Crane, B. (2026). Navigating complex environments requires complex leaders. *Business Horizons* 69, p. 419–432
- Graf-Vlachy, L., Bundy, J., & Hambrick, D. C. (2020). Effects of an advancing tenure on CEO cognitive complexity. *Organization Science*, 31(4), 936–959.
- Green, G. C. (2004). The impact of cognitive complexity on project leadership performance. *Information and Software Technology*, 46(3), 165–172.
- Haslam, S. A., Reicher, S. D., & Platow, M. J. (2026). *The new psychology of leadership: Identity, influence and power* (3rd ed.). Routledge.
- Heifetz, R. & D. Laurie (1997/2001). The work of leadership, *Harvard Business Review*, 79(11), 131–141.
- Hill, L. (2019) *Becoming a manager*. Harvard Business School Press.
- Koontz, H. (1961). The Management Theory Jungle. *The Journal of the Academy of Management*, 4(3), 174–188
- Koontz, H. (1980). The Management Theory Jungle Revisited. *The Academy of Management Review*, 5(2), 175–187.
- Malhotra, S., & Harrison, J. S. (2022). A blessing and a curse: How chief executive officer cognitive complexity influences firm performance under varying industry conditions. *Strategic Management Journal*, 43(13), 2809–2828.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Cambridge, MA: Harvard.



- McLain, D., & Pendell, R. (2023). Why trust in leaders is faltering and how to gain it back. *Gallup*. Available at <https://www.gallup.com/workplace/473738/why-trustleaders-faltering-gain-back.aspx>
- Mead, G. H. (1934). *Mind, self and society*. University of Chicago Press.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management; Inside our strange worlds of organizations*. The Free Press.
- Mowles, C. (2023). Preface to the Complexity and Management series. In K. Chauhan, E. Crewe, & C. Mowles (Eds.), *Complexity and leadership*. Routledge.
- Newstead, T. P., Eva, N., & Day, D. V. (2024). Where are you coming from? A place-based approach to developing leader self-awareness. *The Academy of Management Learning and Education*, 23(4), 554-577.
- Odiorne, GS. (1966). The Management Theory Jungle and the Existential Manager, *The Academy of Management Journal*, 9(2), 109-116.
- PR Newswire. (2010). IBM 2010 global CEO study: Creativity selected as most crucial factor for future success. Available at <https://www.prnewswire.com/news-releases/ibm-2010-global-ceo-study-creativity-selected-as-most-crucial-factor-for-future-success-94028284.html>
- Schein, E.H. (1979). Personal change through interpersonal relationships, in: W.G. Bennis, D.E. Berlew,
- E.H. Schein & Steele F.I. (Eds.). *Interpersonal dynamics; Essays and readings on human dynamics*. The Dorsey Press.
- Schön, D.A. (1979) Generative metaphor: A perspective on problem-setting in social policy. In: Ortony, A., *Metaphor and Thought*, (2nd Ed., 137-163). Cambridge, uk: Cambridge University Press.
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Routledge.
- Snowden, D. J., & Boone, M. E. (2007). A leader's framework for decision making. *Harvard Business Review*, 85(11), 70.
- Sterman, J. D. (2000). *Business Dynamics; Systems Thinking and Modeling for a Complex World*. McGraw-Hill
- Taleb, N. N. (2012). *Antifragile — Things that gain from disorder*. New York: Random House.
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis
- Uhl-Bien, M., & Marion, R. (Eds.). (2008). *Complexity leadership Part I: Conceptual foundations*. Information Age Publishing.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *Leadership Quarterly*, 18, 298–318.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2008). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. In M. Uhl-Bien & R. Marion (Eds.), *Complexity*
- Van Durme, Y., Scoble-Williams, N., Eaton, K., Kirby, L., Griffiths, M., Poynton, S., Hatfield, S., Mallon, D., & Forsythe, J. (2023). Leading in a boundaryless world: Reshaping the way that you lead and influence others. Deloitte. Available at <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2023/human-capital-leadership-outlook.html>
- Van Nistelrooij, A.T.M. & De Caluwé, (2016). Why is that we know we have to – or want to – change, but find our-selves moving around in circles? *Journal of management inquiry*, 25(2), 153-167.
- Watson, T. J. (1994). Managing, crafting and researching: words, skill and imagination in shaping management research. *British Journal of Management* 5. 77-87.
- Watson, T. J. & P. Harris (1999). *The Emergent Manager*. Sage
- Woolridge, A. (2011). *Masters of Management*. Harper Collins



Over de auteurs

Marcel Kuhlmann is psycholoog en consultant bij Kessels & Smit, The Learning Company, met ruim 30 jaar ervaring als consultant, trainer en coach. Hij is gespecialiseerd in het begeleiden van veranderprocessen en leiderschapontwikkeling binnen organisaties. In zijn werk richt hij zich op de menselijke kant van verandering, vanuit de overtuiging dat duurzame ontwikkeling ontstaat door een 'sociaal-adaptieve' aanpak, waarin interactie, dialoog en afstemming centraal staan. Naast zijn advieswerk geeft Marcel trainingen en seminars en is hij coauteur van diverse boeken, waaronder *Imperfecte adviseur*.

Antonie van Nistelrooij is bedrijfskundige, psycholoog en universitair docent "Organisatieverandering en -ontwikkeling" aan de faculteit "Sociale en Geesteswetenschappen" van de Vrije Universiteit Amsterdam. Daarnaast heeft hij ruim twintig jaar ervaring als managementconsultant. Antonie heeft meerdere publicaties op zijn naam staan, waaronder wetenschappelijke boeken en artikelen. Zo is hij onder andere auteur van het internationaal verkochte boek "Embracing Organisational Development and Change" en coauteur van de Nederlandse boeken *Imperfecte adviseur* en *Voorbij verandermanagement*.