

## De leider in ‘context’: Themanummer ‘De nieuwe kleren van de leider (m/v/x): Leiderschap in tijden van digitalisering, globalisering en flexibilisering’ (deel 2)

Anouk Decuypere  
*Universiteit Antwerpen*  
anouk.decuyper@uantwerpen.be  
ORCID: 0000-0003-1683-6665

Marloes van Engen  
*Radboud Universiteit*  
marloes.vanengen@ru.nl  
ORCID: 0000-0001-5104-5696

Robin Bauwens  
*Tilburg University*  
r.bauwens@tilburguniversity.edu  
ORCID: 0000-0002-6894-3887

### Samenvatting

Dit artikel leidt het tweede en laatste deel van het themanummer in: ‘De nieuwe kleren van de leider (m/v/x): Leiderschap in tijden van digitalisering, globalisering en flexibilisering’. Dit deel van het themanummer bundelt drie artikelen waarin ‘context’ centraal staat. Het eerste artikel onderzoekt de rol van de door werknemers ervaren fit met teamleden op de werknemer-leiderrelatie, waarbij inclusief leiderschapsgedrag en de ervaren behoeften van medewerkers centraal staan. Het tweede artikel is een beschouwend artikel en bespreekt de wisselwerking van technologische ontwikkelingen en de percepties, acties en beslissingen van leiders. Het derde artikel doet verslag van een ‘toekomst-georiënteerd lab’, waar verschillende belanghebbenden rondom flexwerkers samen ideeën genereren en oplossingen bedenken rond de vraag hoe leiderschap vorm te geven zodat flexwerkers meer duurzame loopbanen kunnen verwezenlijken. De vierde, afsluitende bijdrage ten slotte is een kritische reflectie op leiderschapstheorie

en -onderzoek in het algemeen, vanuit drie fundamentele pijnpunten in leiderschapsonderzoek: conceptualisatie, causaliteit en context. Deze reflectie zet de bijdragen van de 'nieuwe kleren van de leider' zowel in hun hemd als in het zonnetje, en geeft richtingen voor toekomstig onderzoek.

### Abstract

*The leader in 'context'. Special issue 'The new clothes of the leader (m/f/x): Leadership in times of digitalization, globalization, and flexibilization' (part 2)*

This article introduces the second and final part of the special issue 'Leadership in times of digitalization, globalization, and flexibilization'. This part of the special issue brings together three articles that focus on 'context'. The first article examines role of employees' perceived fit with team members on the employee-leader relationship, focusing on inclusive leadership behaviors and employees' perceived needs. The second article is a reflective article and discusses the interaction of technological developments and leaders' perceptions, actions and decisions. The third article reports on a 'future-oriented lab', where various stakeholders around flex workers generate ideas and cocreate solutions together around how to shape leadership so that flex workers can achieve more sustainable careers. The fourth and concluding article is a critical reflection on leadership theory and research in general, from three fundamental pain points in leadership research: conceptualization, causality and context. This reflection both reviews the contributions of the 'new clothes of the leader' and provides directions for future research.

**Keywords:** leadership, team-fit, technology, leadership challenges in flex work

## 1 Inleiding

We begonnen dit special issue met een 'call for papers' waarin we aandacht vroegen voor de vraag hoe leiders omgaan met maatschappelijke uitdagingen zoals digitalisering, globalisering en flexibilisering (Van Engen et al., 2022). De kritische lezer mag ons gerust een tikkeltje naïef noemen dat we daarvoor ons heil zochten bij leiderschap. Uitdagingen zoals digitalisering, globaliseren en flexibilisering kunnen immers getypeerd worden als '*wicked problems*' (Skaburskis, 2008), problemen die moeilijk af te bakenen zijn, niet noodzakelijk goed of slecht zijn, en waarvoor geen gemakkelijke oplossingen

bestaan omdat er zoveel complexe onderdelen zijn aan het probleem die elkaar allemaal beïnvloeden. Eén aspect van een probleem isoleren en daarvoor een oplossing formuleren, zonder de bredere context mee te nemen, is dan niet meer toereikend (Peters, 2017). Een dergelijke eenzijdige benadering draagt ook bij aan het overeind blijven van zogenaamde zombie-ideeën binnen het leiderschapsveld: simpele ideeën die blijven leven, mogelijk doordat het voor bepaalde stakeholders of consultants goed uitkomt, terwijl ze allang niet meer gebaseerd zijn op de laatste ontwikkelingen in het veld (Haslam et al., 2024).

Toch blijven we optimistisch en denken wij dat diepgaande theorievorming, gedegen empirisch onderzoek, en kritische reflectie met betrekking tot de invloed van leiderschap op bijvoorbeeld het oplossen van 'wicked problems' waardevolle inzichten kunnen bieden voor de toekomst van het veld. Zo verschenen in het eerste deel van het themanummer drie bijdragen, alle gericht op de relatie van de leider met medewerkers. Peters et al. (2023) onderzochten versterkend leiderschap in een hybride werkcontext en bekeken ook de potentiële impact van professionele isolatie tijdens de COVID-19-pandemie. Daaruit bleek dat versterkend leiderschap de zelf-effectiviteit verhoogde, wat samenhang met meer proactief werkgedrag, maar dat dit minder sterk was bij medewerkers die te maken hadden met professionele isolatie. De auteurs concludeerden dan ook dat naast versterkend leiderschap het monitoren van professionele isolatie een belangrijke focus moet zijn voor leidinggevendens tijdens hybride werk. Decuypere (2023) onderzocht het effect van een tweedaagse training, gericht op aandachtige leidercommunicatie, leiderschap en welzijn van werknemers. De training had positieve effecten op communicatie van leiders, dienend leiderschap, vertrouwen in de leider en mindfulness in communicatie. Daarnaast liet de studie zien dat leidinggevendens zich in een hybride context zorgen maakten over de kwaliteit van hun leiderschap, maar dat medewerkers niet noodzakelijk een negatief effect ondervonden. Tot slot keek de studie van Grutterink en Vroemen (2023) onder andere naar de rol van meta-perceptie van medewerkers rond competentie, namelijk hoe competent ze dachten dat hun leidinggevende hen vond. De relatie tussen transformationeel leiderschap en tevredenheid werd gemedieerd door psychologische 'empowerment' en gemodereerd door deze meta-perceptie. Transformationeel leiderschap is met andere woorden vooral effectief voor werknemers die geloven dat hun leidinggevende hen competent vindt. Dit kan als volgt worden begrepen: mogelijk zorgt het gevoel dat leidinggevendens erop vertrouwen dat men het werk goed uitvoert, voor meer motivatie om zich in te zetten voor groepsdoeleinden. Praktisch gezien wordt 'waarderingsmanagement', d.w.z. het

uitspreken van een positieve inschatting van werknemers (wanneer deze inschatting daadwerkelijk positief is), dan ook belangrijker.

Het tweede deel van het themanummer pakt de handschoen van het vorige deel op: meer aandacht voor de context waarin leiderschap plaatsvindt. Voor we hier dieper op ingaan, was het voor ons interessant om op te merken dat geen van de auteurs in dit special issue zich gewaagd heeft aan de context die de ‘m/v/x’ in de titel kan bieden. Zo zijn er geen bijdragen binnengekomen rond genderverschillen in meer hedendaags leiderschapsgedrag. Op basis van de misschien ondertussen gedateerde sociale roltheorie (Eagly et al., 2003) zou enerzijds verwacht kunnen worden dat vrouwelijke leidinggevendenden vanwege typische genderrol-verwachtingen net iets meer zullen uitblinken in de relationele leiderschapsstijlen, anderzijds toont nieuw onderzoek aan dat deze verschillen zeer klein zijn (zie ook Shen & Joseph, 2021). De intersectie tussen gender, leiderschap en technologie biedt een interessante context om deze bevindingen in te toetsen. In deze context hebben we daarnaast ook geen bijdragen ontvangen die bijvoorbeeld de gevolgen van impliciete en expliciete bias bestuderen op evaluatie of loopbaanuitkomsten van leidinggevendenden (Faniko et al., 2022) of bijdragen die de relatie tussen leiderschap en (seksueel) grensoverschrijdend gedrag bestuderen. In de praktijk vormt de wereld van gender ook een ‘wicked problem’ waarvoor men naarstig op zoek is naar handvatten die gestoeld zijn op gedegen onderzoek, zoals het geval is met de artikelen in dit themanummer.

## 2 Themanummer deel 2: context

Het eerste artikel van dit special issue, van Nijs et al. (2024), richt zich op inclusief leiderschapsgedrag. De auteurs betogen dat inclusieve leiders – doordat zij medewerkers het gevoel geven de diverse en unieke sterktes en capaciteiten op waarde te schatten – de ontwikkeling en groei van hun medewerkers hoog in het vaandel hebben, en gelijkheid en verbondenheid in het team creëren. Op deze manier spelen zij een rol in de vervulling van de psychologische behoefte van medewerkers aan autonomie, verbondenheid en competentie. Centraal in deze studie staat echter de context van het team. Het maakt volgens de auteurs een groot verschil in welke mate teamleden het gevoel hebben te ‘passen’ binnen het team. Anders dan de auteurs verwacht hadden, bleken team fit en inclusief leiderschap elkaar niet te versterken, maar werd het volgende patroon gevonden: de relaties tussen inclusief leiderschap en de behoeftebevrediging van verbondenheid en autonomie bleken sterker voor medewerkers die een lage supplementaire

team fit ervoeren. De relaties tussen inclusief leiderschap en de behoeftebevredestiging van autonomie en competentie bleken sterker voor medewerkers die een lage complementaire fit ervoeren. Complementaire fit verwijst in deze context naar aanvullende kennis, vaardigheden, ervaringen of persoonlijkheidstrekken, waar supplementaire fit verwijst naar een hoge mate van gelijkheid binnen het team. Deze resultaten laten zien dat inclusief leiderschap juist bij medewerkers die het gevoel hebben niet bij hun team te passen, kan zorgen voor een betere behoeftebevredestiging. Het toevoegen van het teamniveau biedt hier een extra laag die de complexiteit tussen leiderschap en de verbinding tussen teamleden onderling in de verf zet.

Het tweede artikel in dit special issue, van Spijker (2024), werpt licht op de fundamentele verschuiving in verantwoordelijkheden van leiders door de introductie van innovatieve technologieën. De auteur benadrukt de noodzaak voor leiders om zich aan te passen aan de toenemende rol van technologische hulpmiddelen in besluitvormingsprocessen en zo nieuwe vaardigheden voor effectieve besluitvorming te ontwikkelen. Daarnaast is het belangrijk inzicht te hebben in het veranderende morele landschap voor het ethisch gebruik van technologie. Het artikel beschrijft hoe technologie de perceptie, acties en beslissingen van leiders medieert en transformeert, en biedt inzichten in de ethische implicaties van technologische sturing in besluitvormingsprocessen. De auteur stelt dat leiders een kritische houding moeten aannemen ten aanzien van de resultaten gegenereerd door technologieën, en naast technologische hulpmiddelen het belang van het menselijk oordeel moeten erkennen, vooral omdat we als mens beter zijn in het maken van beslissingen die ook gebruik maken van contextuele, individuele informatie. Daarnaast moeten leiders, als curatoren van technologie, een kritische blik werpen op technologische adviezen, en een evenwicht vinden tussen kwantitatieve en kwalitatieve benaderingen in besluitvorming. Het artikel besluit met een pleidooi voor een bewuste en ethische integratie van technologie in leiderschapspraktijken. Dit artikel sluit aan bij debatten onder computerwetenschappers, waar onderzoekers benadrukken dat het inzetten van technologie idealiter leidt tot duurzame uitkomsten voor mensen die de technologie gebruiken, en dat vaardigheden niet verloren mogen gaan door een bias ten opzichte van (blinde) automatisatie. Soms wordt zelfs aangeraden om simpelere algoritmen te gebruiken, zodat we zelf geen vaardigheden verliezen of zelfs blijven bijleren (Mackay, 2022).

Het derde artikel in dit special issue, van Retkowsky et al. (2024), beschrijft de complexe uitdagingen van leiderschap binnen de dynamische context van flexwerk, waar werknemers vaak van organisatie wisselen. Volgens de auteurs is leiderschap voor flexwerkers een collectieve verantwoordelijkheid

die wordt gedeeld door een reeks belanghebbenden, waaronder de overheid, uitzendbureaus, HR-medewerkers, en direct leidinggevenden. Deze gedeelde verantwoordelijkheid voegt een laag van complexiteit toe aan het leiderschapsdomein, aangezien traditionele modellen, die de relatie tussen een leidinggevende en een werknemer binnen dezelfde organisatie benadrukken, ontoereikend zijn voor de flexwerkcontext. De auteurs identificeren drie kernparadoxen die de ontwikkeling van duurzame loopbanen voor flexwerkers beïnvloeden: de tegenstrijdigheid tussen economische belangen en het welzijn van werknemers, de uitdaging om standaardisatie en individualisering te balanceren, en de spanning tussen moderne werkvormen en traditionele regelgeving. Ze pleiten voor een herconceptualisatie van leiderschapspraktijken om deze paradoxen aan te pakken, en stellen een verschuiving naar duurzame loopbaanmodellen voor die zowel economische als welzijnsbelangen van flexwerkers ondersteunen.

Het onderzoek van Retkowsky et al. (2024) past binnen het bredere kader van onderzoek naar paradoxaal leiderschap, waar meer en meer aandacht is voor de inherente tegenstrijdigheden binnen de rol van een leider. Gekende problemen zijn hier de combinatie van een sterk gevoel van eigenwaarde gecombineerd met nederigheid, controle behouden en ook kunnen loslaten, zorgen voor continuïteit én verandering, en het nastreven van winst en moreel ondernemen (Waldman & Bowen, 2016). Ook onderzoek op het gebied van inclusief leiderschap toont verschillende paradoxen aan, bijvoorbeeld (1) de behoefte van medewerkers om erbij te horen en tegelijkertijd een uniek individu te zijn, (2) de potentiële moeilijkheden met het doortrekken van een organisationele strategie die niet altijd in lijn ligt met een persoonlijke visie van de leidinggevende, (3) de afweging tussen beslissingen maken die resulteren in individuele afspraken ('i-deals') versus dezelfde afspraken voor ieder lid van het team, en (4) de moeilijkheden om voor deze afwegingen de nodige tijd te nemen (of te krijgen). Deze paradoxen kunnen soms pas echt ten diepste worden begrepen door creatief kwalitatief onderzoek (Korkmaz Veli et al., 2024). Met dit special issue willen we dan ook toekomstig onderzoek stimuleren waarin gebruik wordt gemaakt van dergelijke diepgaande benaderingen om deze paradoxen beter te begrijpen. Een makkelijke oplossing zal er niet zijn, maar meer inzicht in de paradoxen waarmee leiders geconfronteerd worden, kan ervoor zorgen dat we nieuwe manieren vinden om de leidinggevenden van de toekomst te ondersteunen in het maken van gedragen contextuele beslissingen in hun veelzijdige functie in een veranderende maatschappij.

De vierde, afsluitende bijdrage, van Stoker (2024), biedt een kritische reflectie op leiderschapsonderzoek in het algemeen, en de artikelen uit dit

special issue. Zo benoemt ze zowel de voor- als nadelen uit de (methodologische) keuzes van de verschillende bijdragen en gaat ze in op verschillende algemene pijnpunten in het veld. Daarnaast voorziet ze het artikel ook van een richtinggevend kader voor toekomstig onderzoek. Deze bijdrage wordt verderop in dit artikel (zie 'Hoe moet het nu verder met de kleren van de leider?') nader besproken.

### 3 Toenemende complexiteit voor leidinggevendenden

Alle drie de artikelen in dit issue schetsen de groeiende complexiteit van uitdagingen voor leidinggevendenden. Zo wijzen Nijs et al. (2024) op de additionele complexiteit van leiderschap in een team met verschillende behoeften aan een complementaire of supplementaire fit.

Spijker (2024) richt zich in dit special issue op toenemende complexiteit als gevolg van digitalisering. Naarmate organisaties en leidinggevendenden sterker leunen op technologie, dringen zich belangrijke beslissingsvraagstukken op rond ethiek, morele waarden, en de rol van menselijk inzicht, overzicht, en contextueel oordeel. Dat zijn vraagstukken waar geen pasklaar antwoord voor is, zeker gegeven de diverse perspectieven op technologie in de samenleving.

Retkowsky et al. (2024) wijzen op de complexiteit rond flexwerk: er zijn verschillende stakeholders, gedeelde verantwoordelijkheden, en ook een paradoxale invloed op loopbanen van flexwerkers. Daarnaast zijn beproefde leiderschaps- en managementrecepten in deze context vaak minder toepasbaar dan in een traditionele medewerker-werkgeverrelatie, wat het reguleren en het vinden van goede samenwerkingsprocessen extra lastig maakt. Eerder wezen Kroon et al. (2023) in dit tijdschrift al op de neteligheid van flexibele arbeidsrelaties.

Willen we als onderzoekers het hoofd bieden aan deze paradoxen en ook 'wicked problems', dan stellen auteurs zoals Grewatsch et al. (2023) dat we minder moeten focussen op oorzaak en verband. In haar slotreflectie plaatst ook Stoker (2024) vraagtekens bij de typische causaliteitsclaims van leiderschapsonderzoek. Zo worden we – naast een pleidooi voor betere methodiek in onderzoek – uitgenodigd om meer te gaan 'systeemdenken', door meer holistisch te kijken naar processen en de onderlinge verbondenheid van verschillende uitdagingen en oplossingen. Dit is ook de sterkte van kwalitatief onderzoek (Mayring, 2014).

Praktisch gezien zullen organisaties en hun leidinggevendenden de toenemende complexiteit moeten omarmen, en zo ook meer aandacht moeten



hebben voor de langere termijn waarover processen en veranderingen plaatsvinden, om structurele oplossingen te bekijken die overeind kunnen blijven in een veranderende maatschappij. ‘*Future proofing*’ kan bijvoorbeeld via het cultiveren van interne en externe samenwerkingsnetwerken om gedeelde problemen aan te pakken (Kelly, 2019). Daarbij is natuurlijk ook aandacht voor het grotere ecosysteem waarbinnen organisaties opereren cruciaal (Grewatsch et al., 2023). In die zin reiken de artikelen in dit issue alvast enkele holistische oplossingen aan. Zo stellen Nijs et al. (2024) dat om het hoofd te bieden aan globaliseringsuitdagingen, zoals een diverse werkomgeving, leiderschap beschouwd moet worden in relatie tot *teamcontext*, en dan met name de mate waarin medewerkers behoefte hebben aan assimilatie of differentiatie binnen dat team. Om de complexe uitdagingen van digitalisering de baas te zijn, ziet Spijker (2024) dan weer een rol weggelegd voor de *brede samenleving* en het ‘morele landschap’ daarin. Deze dient technologische ontwikkelingen kritischer te benaderen en de balans tussen technologie en menselijkheid te bewaken. Tot slot houdt Retkowsky et al. (2024) een pleidooi voor een leiderschapsaanpak op maat van flexwerk, die uitgaat van een *brede, collaboratieve inspanning* die rekening houdt met de specifieke uitdagingen en paradoxen van flexwerk.

#### 4 Hoe moet het nu verder met de kleren van de leider?

Voor we kijken naar de toekomst, willen we graag nog even stilstaan bij de huidige methodologische en inhoudelijke problematiek rond leiderschaps-onderzoek, hetgeen mooi in de verf werd gezet in de afsluitende reflectie van onze collega Janka Stoker (2024). Zij groepeerde de moeilijkheden in drie verschillende categorieën en geeft hierbij aan dat er zowel conceptuele problemen zijn, alsook problemen met het aantonen van causaliteit en om de context op een doordachte manier in overweging te nemen. Ze stelt terecht de volgende geparafraseerde vraag: *Waar zijn we eigenlijk mee bezig?*

Ten eerste vormt de veelheid aan leiderschapsconstructen in het hedendaagse leiderschaps-onderzoek een probleem dat door verschillende onderzoekers wordt aangekaart (Banks et al., 2018; Hoch et al., 2018; Van Knippenberg & Sitkin, 2013). We volgen hierbij de conclusie van Stoker dat het grootste conceptuele probleem draait rond de vermenging van oorzaak en gevolg in de definities, waardoor we minder vertrouwen zouden moeten hebben in studies rond de potentiële effecten van verschillende leiderschapsstijlen. Daarnaast delen positieve leiderschapsstijlen wellicht een gezamenlijke basis, zoals blijkt uit zowel theoretisch als empirisch



meta-analytisch onderzoek (Avolio & Gardner, 2005; Banks et al., 2018, 2021; Brown & Treviño, 2006; Decuyper & Schaufeli, 2020, 2021; Gregory Stone et al., 2004; Hoch et al., 2018). Vanuit die optiek is het logischer om te stoppen met het propageren van grote leiderschapstheorieën of -stijlen en ons meer te focussen op ofwel de 'leider-in-zijn-geheel', op een holistische manier, of tegenovergesteld, op specifiek en duidelijk gedefinieerd gedrag. Voortbouwend op deze ideeën zijn er al wel een aantal interessante innovaties in het veld, waar bijvoorbeeld communicatiegedrag door leidinggevendenden opnieuw werd geconceptualiseerd volgens de dichotomie tussen 'tell-and-sell', waarbij leiders een visie verkopen en beslissingen maken, versus 'ask-and-listen', waarbij medewerkers uitgedaagd worden om zelf tot oplossingen te komen (Van Quaquebeke & Gerpott, 2023). Beide communicatiegedragingen kunnen medewerkers helpen om zich te ontwikkelen, en op basis van behoeften van medewerkers kunnen beide gedragingen motiverend werken.

Daarnaast worden we door Stoker ook uitgenodigd om causaliteit opnieuw goed onder de loep te nemen, bijvoorbeeld via het uitvoeren van pseudo-experimentele studies waarbij we kijken naar globale of culture veranderingen, of specifieke gebeurtenissen binnen het organisatieleven. Terecht wordt er ook gewezen op het misleidende gebruik van cross-sectionele datasets, die op zich wel inzicht kunnen bieden in patronen, maar die soms te weinig aandacht besteden aan de implicaties van het gebrek aan causaliteit.

Tot slot rijst de vraag of geschetste 'wicked problems', die gaan over grote veranderingen in het organisatie-ecosysteem, wel te rijmen vallen met de dominante onderzoeksfocus op de sterke leider (Haslam et al., 2024), die geheel alleen verantwoordelijkheid neemt voor een goede afloop (zie 'heroic leadership bias'; Alvesson, 2020). De focus op de individuele acties van 'heroïsche' leiders kan grootheden denken aanmoedigen over de leider in kwestie, zowel bij de leider zelf als bij medewerkers (Heifetz & Linsky, 2017). Niet alleen de technologische context (Spijker, 2024), maar ook de organisatiecontext (tijdsdruk, omstandigheden, karakteristieken van medewerkers, sector) spelen een grote rol bij de effectiviteit van bepaalde leiderschapsgedragingen (Haslam et al., 2018). Zo is het succes van een CEO bijvoorbeeld deels afhankelijk van de economische conjunctuur (Stoker & Garretsen, 2018). Dat klinkt logisch, maar neemt niet weg dat we snel verkeerde attributies maken over het belang van leiderschap voor bepaalde organisatie-uitkomsten. De vraag blijft steeds: zijn resultaten wel veroorzaakt door leiderschap? Om dit te beantwoorden blijven we steeds weer terugkomen bij het belang van methodologisch doordachte studies. Studies die ook de context voldoende in overweging nemen. We hebben daarnaast ook meer behoefte aan gedegen kwalitatief onderzoek naar

leiderschap in context, om zo een rijker begrip te krijgen van de verschillende invloeden die leiderschap vormgeven, op het individuele en teamniveau, en van organisationele en sectorspecifieke tot maatschappelijke, technologische en interculturele en mondiale invloeden.

Binnen onderzoek naar de impact van leiderschap in context kan het zinvol zijn om de verschillende beïnvloedende factoren onder te verdelen in een distaal kader, waar men kijkt naar elementen van de bredere context waarin leiding wordt gegeven, en een proximaal kader waarbij wordt gekeken naar concrete elementen die dichterbij de leiderschapscontext staan (Oc, 2018). De brede context van leiderschap betreft de invloed van *waar* leiderschap plaatsvindt (feitelijke locatie, nationale cultuur, institutionele krachten, sector, etc.), *wie* het betreft (groepssamenstelling en andere demografische verschillen), en *wanneer* leiderschap plaatsvindt, omdat economische omstandigheden, organisatorische verandering en moeilijkheden binnen het bedrijf ook de impact van leiderschap kunnen beïnvloeden. Op een meer concreet niveau bestaat de leiderschapscontext uit de combinatie van *taakkenmerken*, de *sociale* omgeving, de *fysieke* omgeving (inclusief potentiële 'hybride' afstand tussen leidinggevende en medewerker) en de *tijdsdimensie* die zaken als tijdsdruk omvat (Oc, 2018). De nadruk op leiderschap in context betekent echter niet dat leiders passief de context moeten Korkondergaan, noch dat het voor beleidsmakers zo gemakkelijk is om via generaliserende maatregelen actief van de context gebruik te maken om leiderschap te sturen.

Binnen disciplines als publiek management (Tummers & Knies, 2016) of educatiewetenschappen (Daniëls et al., 2019) is context reeds leidend voor een aantal leiderschapsvraagstukken. Een interessante en relevante vraag is bijvoorbeeld of we de individuele organisatiecontexten zo kunnen vormgeven dat leidinggevendenden een 'duwtje in de rug' ontvangen (met een '*nudge*'; Thaler & Sustein, 2021) richting het gedrag dat in overeenstemming is met de waarden van de organisatie. Is het mogelijk om via cultuur, en de daarbij horende '*shared mental models*', bepaalde leiderschapsgedragingen makkelijker te maken? Denk bijvoorbeeld aan onderzoek rond psychologische veiligheid op het werk ('*psychological safety culture*'; Edmondson, 2019) en het belang van bedrijfsverhalen over voorgaande boegbeelden, belangrijke beslissingen, en overwonnen moeilijkheden als gedragsleidraad (Sasaki & Ravasi, 2024; Wilkins, 1984).

## 5 Conclusie

Beide delen van het themanummer 'De nieuwe kleren van de leider (m/v/x): Leiderschap in tijden van digitalisering, globalisering en flexibilisering'

vormen een mooie dwarsdoorsnede van hedendaags onderzoek en theorievorming rondom leiderschap. Enerzijds zien we bijdragen die de diepte in gaan waar het concreet gedrag en communicatievaardigheden van leiders betreft, en die het belang laten zien van de behoeften en percepties van individuele werknemers. Anderzijds zien we hoe de complexiteit die ontwikkelingen van digitalisering, globalisering en flexibilisering meebrengen, vraagt om meer oog voor de context van leiderschap, en om meer gedegen en 'out-of-the-box' onderzoek. Daarmee geven de bijdragen in dit themanummer vanuit zowel een individuele als een meer contextuele focus inzichten in de 'wicked problems' waar leidinggevendenden in hun dagelijks leven mee te maken krijgen. Deze uitdagingen vragen niet om een compleet nieuwe vorm van leiderschap, maar eerder om het omarmen van complexiteit en de paradoxen binnen leiderschap zelf. Misschien is het ook tijd om minder te focussen op leiderschap in isolatie, en meer oog te hebben voor de sturende factoren in het bredere organisationele ecosysteem die positief leidergedrag kunnen uitlokken. Weg met de individuele leider, hoera voor het leider-ecosysteem!

## Literatuur

- Alvesson, M. (2020). Upbeat leadership: A recipe for – or against – “successful” leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 31(6), 101439, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101439>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Banks, G. C., Fischer, T., Gooty, J., & Stock, G. (2021). Ethical leadership: Mapping the terrain for concept cleanup and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 32(2). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101471>
- Banks, G. C., Gooty, J., Ross, R. L., Williams, C. E., & Harrington, N. T. (2018). Construct redundancy in leader behaviors: A review and agenda for the future. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 236-251. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2017.12.005>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595-616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Daniëls, E., Hondeghem, A., & Dochy, F. (2019). A review on leadership and leadership development in educational settings. *Educational Research Review*, 27, 110-125. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2019.02.003>
- Decuyper, A. (2023). Aandachtige leidercommunicatie in hybride tijden: Pilottest van een nieuwe training. *Gedrag & Organisatie*, 36(4), 335-380. <https://doi.org/10.5117/GO2023.4.003.DECU>

- Decuyper, A., & Schaufeli, W. (2020). Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. *German Journal of Human Resource Management*, 34(1), 1-27. <https://doi.org/10.1177/2397002219892197>
- Decuyper, A., & Schaufeli, W. (2021). Exploring the leadership-engagement nexus: A moderated meta-analysis and review of explaining mechanisms. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(16), 8592. <https://doi.org/10.3390/ijerph18168592>
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional and laissez-faire styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-591. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation and growth*. Wiley & Sons.
- Faniko, K., Ellemers, N., & Derks, B. (2022). Lack of ambition or lack of support? Diverging career experiences of men and women explain the persistence of gender bias. *Journal of Applied Social Psychology*, 52(9), 851-864. <https://doi.org/10.1111/jasp.12883>
- Gregory Stone, A., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349-361. <https://doi.org/10.1108/01437730410538671>
- Grewatsch, S., Kennedy, S., & Bansal, P. (2023). Tackling wicked problems in strategic management with systems thinking. *Strategic Organization*, 21(3), 721-732. <https://doi.org/10.1177/14761270211038635>
- Grutterink, H., & Vroemen, M. V. (2023). "Wat als mijn baas denkt dat ik het niet kan?!" Metaperceptie als katalysator voor de relatie tussen transformationeel leiderschap, psychologische empowerment en werktevredenheid. *Gedrag & Organisatie*, 36(4), 381-408. <https://doi.org/10.5117/GO2023.4.004.GRUT>
- Haslam, S. A., Alvesson, M., & Reicher, S. D. (2024). Zombie leadership: Dead ideas that still walk among us. *The Leadership Quarterly*, 101770. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2023.101770>
- Haslam, A. S., Reicher, S. D., & Platow, M. J. (2018). *The new psychology of leadership: Identity, influence and power*. Psychology Press.
- Heifetz, R., & Linsky, M. (2017). *Leadership on the line: Staying alive through the dangers of change*. Harvard Business School Press.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501-529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Kelly, R. (2019). Future-proofing organisations for leadership 4.0. In R. Kelly, *Constructing leadership 4.0: Swarm leadership and the fourth industrial revolution* (pp. 153-174). Palgrave MacMillan.

- Korkmaz Veli, A., Knappert, L., Van Engen, M. L., Decuyper, A., & Schalk, R. (2024). *Leaders' journey in manifesting inclusive leadership: A poetic view of leaders' challenges and potential resolutions to those challenges* [Manuscript submitted for publication]. Tilburg University.
- Kroon, B., van Hooft, E. A., & De Witte, H. (2023). Call for papers voor de G&O-reeks 'Flexibele arbeidsrelaties'. *Gedrag & Organisatie*, 36(2), 198-200. <https://doi.org/10.5117/GO2023.2.004>.KROO
- Mackay, W. (2022). *Research in human-computer interaction* [Colloque Human-Computer Partnerships]. Collège de France. <https://www.college-de-france.fr/agenda/colloque/human-computer-partnerships/designing-human-computer-partnerships>
- Mayring, P. (2014). *Qualitative content analysis: Theoretical foundation, basic procedures and software solution*. Klagenfurt. <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ss0ar-395173>
- Nijs, S., Van Engen, M., Van der Meer, S., Van Gestel, S., & Odstrčilíková, K. (2024). Wanneer inclusieve leiders het verschil (kunnen) maken: Het belang van supplementaire en complementaire team-fit voor ervaren autonomie, verbondenheid en competentie van werknemers. *Gedrag & Organisatie*, 37(1), 135-163. <https://doi.org/10.5117/GO2024.2.002>.NIJS
- Oc, B. (2018). Contextual leadership: A systematic review of how contextual factors shape leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 218-235. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.004>
- Peters, B. G. (2017). What is so wicked about wicked problems? A conceptual analysis and a research program. *Policy and Society*, 36(3), 385-396. <https://doi.org/10.1080/14494035.2017.1361633>
- Peters, P., Blomme, R., Coun, M., Abbing-Fokkert, Y., & Nijmeijer, M. (2023). De kracht van empowerend leiderschap voor proactiviteit bij thuiswerken: De rol van zelf-effectiviteit, rolambigüiteit en professionele isolatie. *Gedrag & Organisatie*, 36(4), 308-334. <https://doi.org/10.5117/GO2023.4.002>.PETE
- Retkowsky, J., Akkermans, J., Nijs, S., Jansen, P., & Khapova, S. (2024). Stimuleren van duurzame loopbanen voor flexwerkers: Paradoxen en routes naar een wenselijke toekomst vanuit het perspectief van belanghebbenden. *Gedrag & Organisatie*, 37(1), 191-221. <https://doi.org/10.5117/GO2024.2.004>.RETK
- Sasaki, I., & Ravasi, D. (2024). Historical consciousness and bounded imagination: How history inspires and constrains innovation in long-lived firms. *Academy of Management Discoveries*, 10(1), 59-90. <https://doi.org/10.5465/amd.2021.0184>
- Shen, W., & Joseph, D. L. (2021). Gender and leadership: A criterion-focused review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100765.
- Skaburskis, A. (2009). The origin of "wicked problems". *Planning Theory and Practice*, 9(2), 277-280. <https://doi.org/10.1080/14649350802041654>

- Spijker, K. M. I. (2024). Leiderschap en techniek: Een techniekfilosofische benadering over besluitvorming in de toekomst. *Gedrag & Organisatie*, 37(1), 164-190. <https://doi.org/10.5117/GO2024.2.003.SPIJ>
- Stoker, J. (2024) De nieuwe leider in het hemd gezet? Een kritische reflectie op concept, causaliteit en context van leiderschap. *Gedrag & Organisatie*, 37(1), 222-237. <https://doi.org/10.5117/GO2024.2.005.STOK>
- Stoker, J., & Garretsen, H. (2018). *Goede leiders zweven niet: De fundamenten van effectief leiderschap in organisaties en de maatschappij*. Atlas Contact.
- Thaler, R. H., & Sustein, C. R. (2021). *Nudge: The final edition*. Penguin Putnam.
- Tummers, L., & Knies, E. (2016). Measuring public leadership: Developing scales for four key public leadership roles. *Public Administration*, 94(2), 433-451. <https://doi.org/10.1111/padm.12224>
- Van Engen, M., Decuypere, A., & Bauwens, R. (2022). Call for papers voor G&O-themanummer 2023: De nieuwe kleren van de leider (m/v/nb): Leiderschap in tijden van digitalisering, globalisering en flexibilisering. *Gedrag & Organisatie*, 35(4), 537-546. <https://doi.org/10.5117/GO2022.4.007.ENGE>
- Van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). A critical assessment of charismatic-transformational leadership research: Back to the drawing board? *The Academy of Management Annals*, 7(1), 1-60. <https://doi.org/10.1080/19416520.2013.759433>
- Van Quaquebeke, N., & Gerpott, F. H. (2023). Tell-and-sell or ask-and-listen: A self-concept perspective on why it needs leadership communication flexibility to engage subordinates at work. *Current Opinion in Psychology*, 53, 101666. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2023.101666>
- Waldman, D. A., & Bowen, D. E. (2016). Learning to be a paradox-savvy leader. *Academy of Management Perspectives*, 30(3), 316-327. <https://doi.org/10.5465/amp.2015.0070>
- Wilkins, A. L. (1984). The creation of company cultures: The role of stories and human resource systems. *Human Resource Management*, 23(1), 41-60. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930230105>

## Correspondentieadres

Anouk Decuypere, Onderneming & Recht, Faculteit Rechten, Universiteit Antwerpen, Venusstraat 23, 2000 Antwerpen. [anouk.decuyper@uantwerpen.be](mailto:anouk.decuyper@uantwerpen.be)