

# Leiderschap

## Wat is het

Bron:

- Syllabus Training 'On the Job' Assetmanagement Gemeente Nijmegen Afd. Stadsbeheer, 2Coach, 2015
- De zeven eigenschappen van effectief leiderschap, Stephen Covey, 56<sup>e</sup> Druk, 2012
- De 8ste eigenschap, Stephen Covey, 10<sup>e</sup> Druk, 2005



In 2012 overleed Stephen Covey, de grootmeester van de persoonlijke ontwikkeling. Een van zijn bekendste uitspraken is: 'Leef, leer, heb lief en laat iets na'. Iets nalaten is Covey zeker gelukt. Hij bereikte met zijn zeven eigenschappen een miljoenenpubliek en blijkt steeds weer nieuwe generaties aan te spreken.

Covey leert ons hoe we de kwaliteit van ons werkende leven, privéleven en gezinsleven kunnen verbeteren. Zijn inzichten hebben talloze mensen in staat gesteld meer plezier en zin te ervaren in hun omgang met anderen. Dit heeft het werk in vele organisaties en bedrijven over de hele wereld prettiger en effectiever gemaakt.

Er zijn meer dan twintig miljoen boeken van hem verkocht (in 38 talen), en De zeven eigenschappen van effectief leiderschap is uitgeroepen tot het belangrijkste businessboek van de twintigste eeuw. Van De 8ste eigenschap werden bijna 400.000 exemplaren verkocht.

- Cases in Leadership, SAGE Publications, 18/03/2010
- Leiden is loslaten, Peter Block, oktober 2013
- <http://nl.wikipedia.org/wiki/Leiderschap>

Leiderschap is goed uitgevoerd management [Citaat: Mintzberg].



### Wat is leiderschap?

Leiderschap is een proces waarbij een individu een groep van individuen beïnvloedt om een bepaald doel te bereiken. Vaak is dit iemand die een leidinggevende positie heeft binnen de desbetreffende groep, maar dit is geen vereiste.

Er zijn door de eeuwen heen sprekende voorbeelden van leiderschap gegeven maar niemand heeft er patent op. Wel is het mogelijk om in situaties terug te herkennen dat iemand op een bepaald moment blijkt geeft van leiderschap. Dit kan een medewerker, een manager, een directeur zijn of iemand van je familie, je gezin of uit je kennissenkring. Het prettige van deze relativerende benadering van leiderschap is dat dit kansen biedt voor iedereen om leiderschap in praktijk te brengen.

In organisaties spreekt men meestal niet van leiders, maar van managers. Tussen beide begrippen lijkt een verschil te bestaan: management is vooral een rationeel proces, gericht op de technische aspecten van leiding geven. Leiderschap heeft vooral betrekking op de meer persoonlijke aspecten, waarbij het er om gaat de medewerkers te beïnvloeden om gedrag en prestaties in de gewenste richting te sturen.

Het thema leiderschap blijft mensen bezig houden. Verschillende inzichten en ideeën wisselen elkaar af. Hierbij spelen met name persoonlijke eigenschappen en vaardigheden van leiders een belangrijke rol. Een concept dat daarbij past is **de balans tussen sturing en zelforganisatie**. Veel effectieve leiders ontwikkelen een stijl waarin een goede balans is tussen het stellen van kaders, richtlijnen en instructies enerzijds en het geven van ruimte aan medewerkers voor een eigen invulling anderzijds.

Beknopt worden de 3 theorieën over leiderschap samengevat:

### Traditionele theorieën

Volgens traditionele theorieën wordt de effectiviteit van leiderschap bepaald door persoonskenmerken. De persoonlijkheid van de leider staat centraal, en andere factoren zijn van minder belang.



### Situationeel leiderschap

De theorie (of het model) van situationeel leiderschap stelt dat er vier basisstijlen van leiderschap zijn. Deze zijn afhankelijk van de mate van taakgerichtheid en persoonsgerichtheid van een leider. De theorie stelt dat de meest effectieve leiderschapsstijl situatie-afhankelijk is, namelijk van het ontwikkelingsniveau van de groep waaraan leiding wordt gegeven. Leiders kunnen onder meer een directieve, een overtuigende (of coachende), een participerende (of ondersteunende) of een delegerende leiderschapsstijl hebben. In een groep waarvan de groepsleden nog relatief onbekwaam zijn kan wellicht gebaat zijn bij een meer directieve leiderschapsstijl waarbij groepsleden meer instructie en minder ruimte krijgen. Een groep die zeer competent is in een bepaalde taak kan echter meer vrijheid krijgen, bijvoorbeeld middels de delegerende leiderschapsstijl.

### Moderne theorieën

Moderne benaderingen leggen het accent op het charisma van de leiders: het vermogen om alleen al op grond van persoonlijkheid een buitengewoon effect op volgelingen en ondergeschikten te hebben. Charismatische leiders hebben vaak een sterke behoefte aan macht en een groot zelfbewustzijn. Deze benadering lijkt sterk op de traditionele opvatting

over leiderschap. In de moderne opvatting wordt echter ook waarde gehecht aan managementtechnieken. De juiste persoonlijkheid kan alleen door selectie worden gevonden, opleidingen hebben een complementaire en elementaire functie.

## Het verschil tussen managers en leiders

Ondanks dat de termen ‘manager’ en ‘leider’ vaak door elkaar gebruikt worden, beschouwen veel mensen dit als verschillende rollen. Een manager is verantwoordelijk voor het beheersen en controleren van processen. Zijn focus is vooral gericht op het bereiken van concrete resultaten en het uitvoeren van taken binnen afgesproken kaders (budget, tijd, veiligheid etc.). Vanuit deze verantwoordelijkheden stuurt hij zijn mensen aan. Een leider stimuleert anderen om resultaten te bereiken en streeft ernaar de organisatie in de juiste richting verder te brengen. Leiders houden zich sterk bezig met analytische, emotionele en gedragsmatige aspecten. Zij hebben een duidelijke toekomstvisie, motiveren medewerkers en dagen hen uit. In de praktijk zien we beide rollen in allerlei mengvormen bij leidinggevend en bestuurders.

Het is de vraag of deze redenering klopt. Het verschil tussen managers en leiders moeten wij niet benadrukken. Ook managers zijn gebaat met visie, het vermogen tot zelfkritiek en gevoel voor sociale dynamiek. Wie zou willen beweren dat de leiders van een organisatie niet gericht moeten zijn op het bereiken van concrete resultaten?. Leiderschap én management vereisen het goed omgaan met sturing en zelforganisatie.

## Hoe werkt het

De management goeroes op het gebied van motivatie en leiderschap verschillen natuurlijk enorm van elkaar. Steven Covey geeft echt advies om je als persoon te ontwikkelen en biedt met zijn 7 ‘habits’ hier een heel nuttig persoonlijke ontwikkeling voor, terwijl bijvoorbeeld Richard Branson vanuit zijn eigen daden en voorbeelden motiveert.

Een bekend boek over effectief leiderschap is ‘*De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*’ voor individuen en voor leiderschap in organisaties van Stephen Covey (1932-2012).



## Effectiviteit van leiderschap

Soms wordt beweerd dat er steeds minder behoefte is aan leiderschap, maar anderen zien juist een duidelijke herwaardering van leiderschap. In de praktijk is leiderschap niet overbodig geworden, maar is het qua aard en functie sterk aan het veranderen. Men onderkent steeds meer dat de effectiviteit van leidinggeven wordt bepaald door veel factoren en kenmerken. Dit is ook het uitgangspunt van de contingentietheorie. De belangrijkste conclusie van die theorie is dat effectiviteit van leiderschap afhankelijk is van kenmerken van de leider en van de situatie waarin de leider optreedt.

‘De 7 eigenschappen van effectief leiderschap’ van Stephen R. Covey zijn gebaseerd op het idee dat effectief menselijk gedrag wordt geleid door principes. Principes zoals integriteit, trouw, dienstbaarheid, moed, rechtvaardigheid, geduld, bescheidenheid en redelijkheid. De 7 eigenschappen (onderstaande figuur) zelf dienen als leidraad bij de ontwikkeling van je persoonlijke en interpersoonlijke effectiviteit. En zijn als volgt opgedeeld, van binnen naar buiten:



#### Overwinningen op jezelf (persoonlijk)

1. Wees proactief
2. Begin met het einde voor ogen
3. Belangrijke zaken eerst

#### Overwinningen op je omgeving (interpersoonlijk)

4. Denk win-win
5. Eerst begrijpen dan begrepen worden
6. Zoek synergie

#### Vernieuwing

7. Houd de zaag scherp

In 2004 voegde Covey aan deze zeven gewoonten een achtste toe met de publicatie van zijn boek *The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness*. Hierin stelt Covey dat effectiviteit alleen niet voldoende is in het tijdperk van de kenniswerker aangezien de hedendaagse uitdagingen en complexiteit van een totaal andere orde van grootte zijn. Het is het meer en meer nodig om naast effectiviteit ook grootsheid ('greatness') te tonen. Covey formuleert de achtste eigenschap als volgt: Ontdek je eigen 'stem', draag deze uit en help ook anderen hun eigen stem te ontdekken en uit te dragen. Dit maakt dat u het beste in uzelf naar boven haalt en zo de meeste creativiteit, kracht en resultaten boekt. Met passie, charisma, visie en rechtvaardigheid moet een leider het vertrouwen van de groep winnen en hen inspireren en motiveren. Dit geldt voor mensen persoonlijk, maar ook voor de creativiteit en resultaten in organisaties.

### Kenmerken van effectieve leiders

Over de eigenschappen van 'goede' leiders zijn talrijke publicaties verschenen. Denk bijvoorbeeld aan de boeken van Stephen Covey, Jim Collins en Tom Peters. Hieronder volgen enkele veelgenoemde kenmerken.

- Leiders vervullen een voorbeeldfunctie. Van hen mag verwacht worden dat zij integer zijn en morele waarden uitdragen in wat zij zeggen en doen.
- Echte leiders stellen zich dienend op. Zij zijn ertoe in staat hun ego naar de achtergrond te verplaatsen. Een tendens tot Bescheidenheid typeert hen.

- Bij voorkeur geeft een leider zijn medewerkers vertrouwen door ze eigen verantwoordelijkheden en autonomie toe te kennen.
- Leiders willen weten wat er speelt in de organisatie en bij klanten. Ze doen hun best om de afstand tot de werkvloer te overbruggen.
- Authenticiteit is belangrijk. Wees jezelf en draag je eigen visie uit. Een goed verhaal kan daarbij helpen.

## **Vaardigheden van effectieve leiders**

Naast (karakter)eigenschappen en houding, bepalen ook vaardigheden de mate waarin leiders effectief functioneren. Het voordeel van vaardigheden is dat ze al iets praktischer bij concreet gedrag uitkomen. Vaardigheden die vaak terugkomen in publicaties zijn:

- Leiders zijn er om resultaten te realiseren en prestaties te verbeteren. Dit vraagt om resultaat- en actiegerichtheid.
- Zij moeten in staat zijn een heldere visie te creëren. Daartoe zijn het reduceren van complexiteit en analytisch vermogen belangrijke vaardigheden.
- Om daadwerkelijk tot resultaten te komen, is het van belang dat leiders de regie nemen en sturen.
- Leiders moeten kunnen motiveren en inspireren.
- Sociale vaardigheden als heldere communicatie, luisteren en het vermogen tot zelfkritiek zijn belangrijk
- Van leiders worden soms ook enige coachende vaardigheden gevraagd.

Leidinggeven aan professionals is een vak apart. Deze specifieke doelgroep heeft een aantal eigenschappen waarmee men als leider rekening dient te houden:

- Professionals zijn eigenzinnig. Zij nemen zaken niet voor zoete koek aan en hebben veelal een duidelijke eigen mening waar zij niet snel vanaf stappen.
- In hun werk hebben professionals behoefte aan de vrijheid om hun vak uit te oefenen op de manier die zij, vanuit hun expertise en ervaring, goed vinden.
- Professionals luisteren vooral graag naar iemand die er verstand van heeft.

## **Handvatten voor leiders van professionals**

- Respecteer de kennis en het specialisme van professionals door ze een podium te gunnen waarop zij hun vakbekwaamheid kunnen tonen.
- Stel enkele randvoorwaarden waarbinnen professionals zoveel mogelijk vrijheid hebben om zelfstandig en vanuit hun expertise hun vak uit te oefenen. Stuur vooral op output en laat professionals doen waar ze goed in zijn.
- Geef professionals aandacht en toon daadwerkelijk interesse.

## **Leiden is loslaten.**

Een sterke leider moet durven loslaten. Niet controle maar vertrouwen was de sleutel tot succesvol leiderschap. Want welke leider durft in deze tijden van crisis de teugels te laten vieren? Welke leider durft belangeloos een stap opzij te doen om verantwoordelijkheid en eigenaarschap juist bij de werknemers op de laagste niveaus binnen de organisatie neer te

leggen? Leiden is loslaten staat voor empowerment<sup>1</sup> in plaats van afhankelijkheid, partnerschap in plaats van patriarchie, en voor dienstbaarheid in plaats van eigenbelang.

## Coachend leiderschap

Coachend leiderschap is absoluut dé trend in hedendaags leiderschap. Eigenlijk is dit een vorm van mensgericht leidinggeven. Hoewel iedereen het begrip net weer anders definieert, zijn ‘instrueren en controleren’, ‘delegeren en loslaten’, ‘coachen en overleggen/ feedback’ en ‘bijsturen, overtuigen en motiveren tot goede prestaties’ kernbegrippen bij deze manier van leidinggeven.



## Tegenkrachten

Het spreekt niet vanzelf dat leiders conform het geschetste beeld handelen. Er zijn sterke tegenkrachten die roet in het eten gooien. Het betreft de krachten van egocentrisme, ijdelheid, gemakzucht en korte termijn denken. Komt u de volgende verschijnselen wel eens tegen?

- Ongewenste situaties waar de medewerkers gefrustreerd van raken worden niet aangepakt;
- De beleidsmakers/ bestuurders weten onvoldoende wat er in de uitvoering speelt;
- Veel aandacht voor een veel te abstracte visie of een opgesmukte strategie die de medewerkers niets zegt;
- Veranderingen worden geblokkeerd door een onhandige aanpak;
- Blindheid voor de afstand staf-lijn, centraal-decentraal, hoog versus laag;
- Een doorzetten van fusies, en schaalvergroting omdat de eigen glorie ermee gebaat is;
- Een geloof in regelgeving en een onvermogen in het reduceren van complexiteit;
- De bestuurlijke reflex van control en beheersing als dé manier om de vinger aan de pols te houden.

Heel gangbaar allemaal, er is bijna geen organisatie te vinden die niet af en toe door dit soort verschijnselen geteisterd wordt. Hoe hoger men in een organisatie verkeert hoe groter de kans dat men dit laat gebeuren. Waarschuwend signalen en afwijkende meningen kunnen namelijk gemakkelijk genegeerd worden. Het management “By Klooing Around” krijgt helaas steeds meer voet aan de grond.

Het meest gangbaar op alle niveaus van de organisatie is dat de energie geabsorbeerd wordt door de dagelijkse drukte om de boel aan de gang te houden. Daar heeft men de handen al vol aan. Op zich is daar niets mis mee maar als men er gevangen in raakt blijven steeds meer

<sup>1</sup> Iemand meer “macht” geven op verschillende mogelijke manieren: door bevoegdheden aan iemand te delegeren, door iemand te betrekken bij het beslissingsproces, door iemand meer autonomie te geven enz.

problemen liggen. De top van de organisatie kent hier een eigen variant van: Bestuurlijke drukte verdringt bestuurlijke wijsheid.

## Wat levert het op



Mensen zover krijgen dat zij zich volledig inzetten om de doelen van de organisatie/ de afdeling/ het project te bereiken (Stephen Covey)

Motiverende en inspirerende medewerkers en de medewerkers met elkaar en met de klanten verbinden (Max Landsberg)

Beïnvloeding van anderen om plannen te realiseren. Soms gaat het om eigen plannen, soms om de plannen van een groep (Hersey & Blanchard)

Het bereiken van resultaten (Daniel Goleman)

Het is dan ook helemaal niet vanzelfsprekend dat alle leidinggevendenden goede leiders zijn. 'De baas' is allang verleden tijd. Op de geboren leiders na, moeten de meeste mensen er hard voor werken om zichzelf te ontwikkelen tot effectief leider.