

Werkblad 13. Leiderschap

Een werkblad over leiderschap zou de indruk kunnen wekken dat het vak te leren zou zijn en het leiderschapsideaal te bereiken zou zijn door het afwerken van een aantal oefeningen. Flauwekul natuurlijk. Bovendien is het de vraag wat je dan zou moeten aanleren? Hoewel veel managementliteratuur de indruk wekt dat er sprake zou zijn van één ideaaltypische managementstijl zult u in uw eigen praktijk ervaren hebben dat omstandigheden snel kunnen veranderen en dat de werkelijkheid vele gezichten heeft. Wat op enig moment goed werkte blijkt op een ander moment niet meer van toepassing te zijn.

Dat maakt dat het niet realistisch is te veronderstellen dat wij met één leiderschapsideaal kunnen volstaan. In een handzaam boekje *“Handwerkboek Leiderschap”*¹ beschrijft Shahram Fazili dat het belangrijkste kenmerk van leiderschap het creëren van beweging en gevolg is. Dat is niet zozeer afhankelijk van een set aan persoonlijkheidskenmerken. Beweging en gevolg kan ook veroorzaakt worden door kennis, enthousiasme, betrokkenheid, verantwoordelijkheid e.d. Leiderschap dat past bij je eigen stijl en overtuiging versterkt je persoonlijk gezag en autoriteit. In *“Offstage”* is al betoogd dat authenticiteit, houding, denken en concreet gedrag belangrijke aspecten van leiderschap zijn. Als leiderschapsleren al mogelijk is, dan moet het ook in deze aspecten gezocht worden. Fazili onderscheidt de leermogelijkheden in:

- Het versterken van de eigen persoon
Voor het bereiken van een zekere mate van leiderschapsvolwassenheid zijn doorzettings-vermogen, verantwoordelijkheidsgevoel, weerbaarheid en het vermogen zo af en toe eens in de spiegel te kijken, belangrijke elementen. Aan dergelijke aspecten kan op individueel gewerkt worden. De ontwikkelkansen op dit aspect is dan ook redelijk hoog.
- De koers versterken
Ook hoog is de ontwikkelkansen op dit aspect. Het ontwikkelen van visie en strategie is een vrij instrumentele techniek. Het succes ervan wordt mede bepaald door kennis van het eigen werk, de organisatie, de omgeving en een zeker mate van abstractievermogen. Veel elementen die leerbaar zijn.
- Het geloof van anderen in de eigen persoon versterken
Hier wordt het lastiger. Een leidinggevende kan niet om het geloof in haar of zijn capaciteiten vragen, maar moet deze door concreet gedrag zien te ontwikkelen. Authenticiteit, geloofwaardigheid, betrouwbaarheid en consistentie zijn daarvoor belangrijke ingrediënten. Deze aspecten zijn leerbaar/beïnvloedbaar. Beduidend moeilijker te beïnvloeden is de perceptie die de omgeving van de leider heeft op aspecten als kracht en charisma. Wat als goed ervaren, wordt ook in belangrijke mate bepaald door de behoefte die de omgeving in dit kader van de leidinggevende heeft. Die behoefte is soms moeilijk te duiden en te sturen.
- Het geloof van anderen in de eigen koers versterken
Het geloof van anderen in de eigen koers hangt sterk samen met het geloof in de persoon van de leidinggevende. Is het geloof goed, dan is er een hogere bereidheid de boodschap te accepteren. Bestaat er wantrouwen jegens de persoon van de leidinggevende, dan wordt het een stuk lastiger om veranderingen geaccepteerd te krijgen. Daarnaast gaat het vooral om de wijze waarop de boodschap wordt overgedragen. Hoe krijg je mensen mee in een beweging die zij mogelijk in eerste instantie niet willen. Naast specifieke technieken op het terrein van invloed en overtuigen, die goed leerbaar zijn, gaat het ook om persoonlijke eigenschappen als lef, drive, doorzettingsvermogen en persoonlijke inzet.
- De invloed van de omgeving veranderen
De invloed die een podiumdirecteur hierop kan uitoefenen is in algemene zin uiterst beperkt. Overheidsbezuinigingen, sociaal maatschappelijke ontwikkelingen, ontstaan van nieuwe typen concurrenten e.d zijn door de directeur van een instelling nauwelijks te beïnvloeden. Maar onder het motto *“alle baat helpt zei de mug en hij plaste in zee”* zijn er wel degelijk mogelijkheden die benut kunnen worden. Zeker op lokaal niveau, die je zou kunnen duiden als de “kleine omgeving” zoals de lokale politiek, lokale sponsors, reeds bestaande klantenkringen, zijn er wel degelijk mogelijkheden invloed uit te oefenen.

¹ Drs. Shahram Fazili: *Handwerkboek leiderschap, 2010*, Fazili Consulting, Soest

Er is veel literatuur over dit onderwerp beschikbaar. Onder anderen noemt Robert Cialdini in zijn boek “*Invloed*”², een zestal leerbare principes waarlangs invloed kan worden uitgeoefend. Het gaat om de principes van autoriteit (we zijn sneller geneigd experts te geloven dan leken; zelfs als een acteur in een tv-spotje voor geneesmiddelen een witte jas aantrekt heeft dat een aantoonbaar effect), en sympathie (je neemt sneller iets aan van iemand die je aardig vindt). Verder gaat het Cialdini om wederkerigheid, commitment en consistentie, sociale bewijskracht en schaarste.

- **Gevolg bewerkstelligen**
Gevolg bewerkstelligen kan in zijn meest primaire vorm plaats vinden door *afdwingen*. Nu kan een dergelijke totalitaire aanpak in crisissituaties nuttig zijn, maar ongetwijfeld deelt u het standpunt dat in meer reguliere situaties dit niet de meeste gewenste en geaccepteerde vorm van leiderschap is. Gevolg bewerkstellingen is niet zozeer een leerbaar element, maar op zich zelf een gevolg van de mate waarin een groep bereid is zich achter de leider te plaatsen en hun eigen capaciteiten actief in te zetten voor de gekozen koers. Geloof in de persoon en diens koers gaan hieraan vooraf.
- **Beweging veroorzaken**
Het veroorzaken van beweging heeft vooral betrekking op cultuurverandering in de organisatie. Hiervoor verwijzen wij vriendelijk naar hetgeen daarover in “*Offstage*” is geschreven en het daarbij behorende werkblad.

De mate waarin iemand de leerkansen op het terrein van leiderschap benut, hangt sterk samen met diens persoonlijkheid. Van iemand die sterk introvert is, mag niet verwacht worden dat die zeer extravert wordt. De grenzen van de groei worden bepaald door het DNA van de persoon. Ontwikkelen kan wel, veranderen is een stuk lastiger.

De conclusie van het bovenstaande mag zijn dat het leiderschapsdeel dat door eigen inzet en kracht te beïnvloeden is relatief beperkt is, maar dat het deel dat er is, meer dan de moeite waard is om er in te investeren.

Op basis van zijn analyse van leiderschap ontwikkelde Fazili een model voor de ontwikkeling van leiderschap. Dit kent vier elementen i.c. visie, sturing, capaciteiten en mentaliteit. In de werkbladen die u kunt vinden op www.faziliconsulting.nl heeft u de mogelijkheid een indicatie van uw profiel op deze elementen in beeld te brengen. Het gaat in dit kader uiteraard niet om een doorwrochte psychometrische analyse, maar het geeft u een eerste indruk die wellicht kan uitmonden in nieuwsgierigheid naar meer. Mocht dat het geval zijn dan zijn wij graag bereid u verder op weg te helpen.

² Robert Cialdini: “*Invloed, de zes geheimen van overtuigen*” 2009, Academic Services