

Leiderschap

| Gebruiksmogelijkheden | |
|------------------------------------|---|
| Theoretisch inzicht | V |
| Instrument voor zelfanalyse | X |
| Instrument bij training | X |
| Instrument bij coaching | X |
| Instrument bij organisatie-analyse | X |

1. Leiderschap (onderdelen uit: Handwerkboek Leiderschap, Fazili Consulting, 2010)

Leiderschap is een lastig en verwarrend thema om te onderzoeken, om de eenvoudige reden dat het onderwerp van onderzoek en de definitie van leiderschap al onduidelijk zijn. Wie bepaalt eigenlijk wanneer er sprake is van leiderschap? De leider zelf of de mensen in de directe omgeving van de leider? En is leiderschap nu iets dat je kunt aanleren of is het veel meer onlosmakelijk onderdeel van de persoon en moet het in je zitten? Als u aan drie mensen vraagt wat leiderschap precies is, krijgt u precies drie verschillende antwoorden. Leiderschap is dan ook vanuit verschillende invalshoeken te benaderen.

Leiderschap in termen van gevolg en beweging

Als de leider mensen om zich heen heeft die gevolg geven aan zijn ideeën en handelen, dan noemen we dit ook zo: *gevolg*. Dit gevolg gebeurt niet uit dwang of onderdrukking, maar omdat mensen daar in vrijheid voor kiezen. Om deze reden wordt het begrip gevolg gebruikt, omdat dit uitgaat van de vrije keuze van de mensen om de leider heen. Dit begrip moet niet verward worden met het blind of slaafs volgen van de leider: dan is immers geen sprake meer van gevolg, maar van volgelingen. En bij volgelingen is veel minder sprake van een vrije en onafhankelijke keuze, maar van een dwingende overtuiging. Hierbij is veel minder sprake van leiderschap, maar kan gesproken worden in termen van heerser of machtshebber. Het gevolg van leiderschap - bottom up - wordt hier ingewisseld voor het dwingende - top down - van de man of vrouw aan de top.

A. Gevolg door geloof in persoon en ideeën

Echte leiders creëren gevolg om zich heen: mensen die geloven in de koers van hun leider. In deze koers van de leider' zitten twee zaken besloten:

1. het geloof in de persoon zelf
2. het geloof in de uitgezette koers

Dit is een belangrijke tweedeling; bij leiderschap gaat het dus zowel om de persoon als om de boodschap die zij verkondigen. Dat maakt ook, dat het geloof in de persoon zonder dat sprake is van het geloof in de uitgezette koers of het geloof in de boodschap, er snel sprake zal zijn van persoonsverering of zelfs persoonsverheerlijking. Dat maakt de mensen om deze persoon heen meer dweppers (om de persoon) dan gevolg (persoon en inhoud).

Het omgekeerde is uiteraard eveneens waar. Als sprake is van het accepteren van de inhoudelijke boodschap maar niet van de persoon, dan kan deze persoon niet als leider bestempeld worden. Inhoud en persoon zijn dan onvoldoende in elkaar verenigd. Leiderschap heeft altijd een basis in een persoon nodig, maar het gaat niet sec om de persoon maar de verbinding tussen de persoon en de inhoudelijke ideeën, die tezamen resulteren in gevolg.

B. Beweging

Leiderschap heeft dus gevolg nodig, mensen die zowel in de persoon als in de ideeën van de leider geloven. Maar is dat voldoende om van leiderschap te spreken? Als er enkel sprake is van geloof in de persoon en in de ideeën van die persoon, kunnen we dan spreken van leiderschap? Zo ja, dan zou deze

term ook voor bijvoorbeeld veel stafmedewerkers kunnen gelden. En hoewel dat zeker niet uitgesloten wordt, is voor leiderschap meer nodig dan gevolg op basis van persoon en ideeën.

Dat meer is *beweging*: het vermogen van de leider om een significante beweging te creëren bij de mensen. Een stafmedewerker van een bank die een heldere financiële probleemanalyse maakt, kan zowel als persoon als qua ideeën gevolg hebben, maar nog geen significante beweging bewerkstelligen. Maar als dezelfde stafmedewerker - niet als klokkenluider maar als gezicht van deze beweging - het voor elkaar krijgt dat de bank haar cultuur wijzigt door bestaande beloningsstructuren ter discussie te stellen, is veel meer sprake van leiderschap. Bij beweging kunnen we een aantal aspecten benoemen.

B1. Beweging van mensen

Bij beweging gaat het niet om het wijzigen van organisatiestructuren, investeringen, gewijzigde communicatieprocessen of aansturen van mensen. Dat zijn eerder rationeel-technische wijzigingen zonder dat er sprake is van daadwerkelijke beweging. Echte beweging zit in de hoofden van mensen - deze vormen immers het gevolg. En aangezien er sprake is van gevolg - vrijwillige keuze van mensen staat hierbij centraal - kan beweging ook niet gedefinieerd worden sec in gedrag van mensen, maar in een daadwerkelijke andere manier van denken en tegen zaken aan kijken.

B2. Beweging in termen van paradigma-wijziging

Wetenschapper Thomas Kuhn spreekt hierbij van een paradigmashift: een wezenlijke verschuiving in de manier van kijken naar bepaalde zaken. Denk hierbij als voorbeeld aan de rol van medewerkers in organisaties. Aan het begin van de vorige eeuw werden medewerkers als produktiemiddelen gezien, met het Taylorisme als stroming om deze produktiemiddelen maximaal efficiënt in te zetten. Pas in de tweede helft van de vorige eeuw kwam langzaam het besef naar boven, dat medewerkers meer zijn dan produktiemiddelen. Via de sociotechniek, cultuuranalyses en human resources management werd steeds meer nadruk gelegd op de behoeftes, wensen, ontwikkeling en ondersteuning van medewerkers. Deze verschuiving van medewerkers als produktiemiddelen naar medewerkers als mensen noemen we een paradigmashift. Een dergelijke paradigmashift heeft ingrijpende gevolgen voor de manier waarop organisaties omgaan met hun medewerkers. Bij leiderschap is eveneens sprake van het vermogen om een daadwerkelijk andere blik te bewerkstelligen bij het gevolg. Dat verklaart tevens het aantrekkelijke van leiderschap: het biedt immers perspectief naar een nieuwe wereld, naar een nieuwe omgeving met nieuwe kansen en uitdagingen.

Aangezien mensen verschillen, en mensen in hun persoonlijke bagage tevens de invloed van hun familie, groep, organisatie, sociale omgeving en nationale cultuur meenemen, kunnen termen als gevolg en beweging nooit in absolute cq. waardenvrije zin gedefinieerd worden. In andere woorden: wat in de ene cultuur als leider kan worden gezien, kan in een andere cultuur bijvoorbeeld bestempeld worden als onderdrukker of als terrorist. Voorbeelden voor deze culturele verschillen zijn bijvoorbeeld aan te treffen op de voorpagina's van nationale kranten uit diverse landen. Daarin zullen wereldleiders steeds in andere termen benoemd worden, al naar gelang hun achtergrond door de cultuurogen van de nationale lezer. Leiderschap is dus niet te vatten in een allesomvattende absolute definitie, maar moet veel meer vertaald worden naar de context waarin de leider en het leiderschap zich bevinden.

Leiderschap en management

Bij management is vaak sprake van het beheren en organiseren van bestaande processen. Bij leiderschap is vaak sprake van het bewerkstelligen van het met een geheel nieuwe blik naar bestaande processen kijken, of het implementeren van een geheel nieuwe werkwijze. Management is veel minder persoonsgebonden, aangezien de nadruk ligt op het uitvoeren van de strategische lijn naar tactisch en/of operationeel niveau. Bij management is weliswaar sprake van voorkeuren of afkeuren ten aanzien van de verantwoordelijke, maar er is weinig sprake van gevolg. Leiderschap kent een veel grotere invloed van de persoon en wordt juist gekenmerkt door het creëren van gevolg. Daadwerkelijke paradigmashifts zijn van nature niet het domein van de manager. Deze shifts spelen zich veel meer op strategisch cq. eindverantwoordelijk(er) niveau af. Deze verschillen kunnen als volgt in kaart worden gebracht

| Enkele verschillen tussen leiderschap en management | |
|--|---|
| Leiders | Managers |
| <ul style="list-style-type: none"> • geloof in persoon sterk aanwezig • nadruk op eigen strategische koers • nadruk op vernieuwing en op paradigmashift • creëren van gevolg | <ul style="list-style-type: none"> • geloof in persoon minder aan de orde • nadruk op uitvoering strategische koers van hoger echelon • beheren van bestaande processen • creëren van werkuitvoering door anderen |

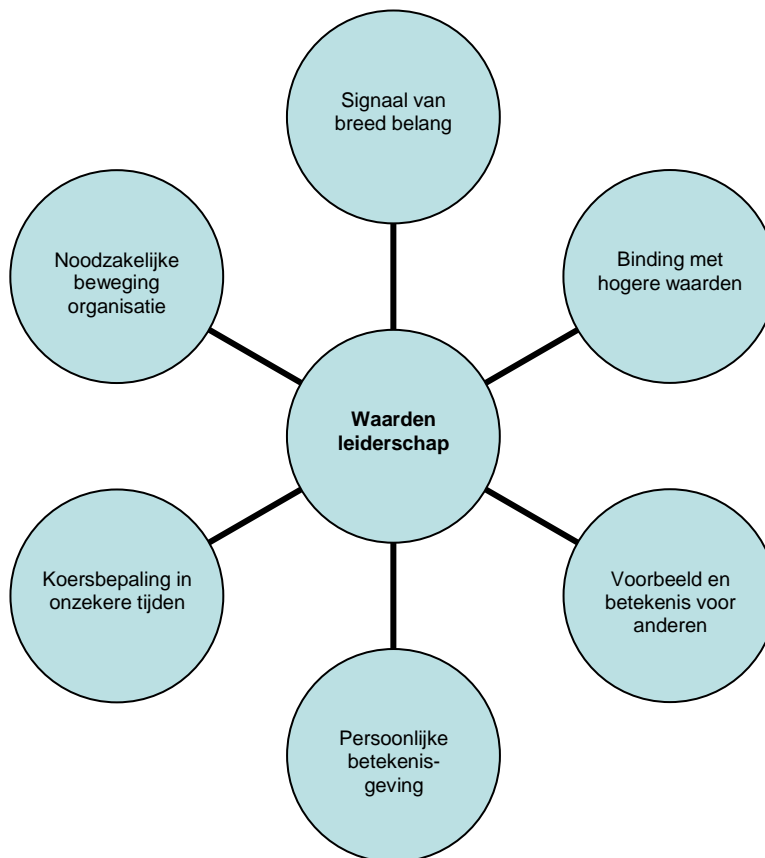
Leiderschap kent dus vele invalshoeken, maar bestaat in essentie uit:

- *gevolg door geloof in persoon en ideeën*
- *beweging van mensen en paradigma's*

Dat betekent dat leiderschap uit meerdere componenten bestaat: uit het bewerkstelligen van gevolg en uit het vermogen om mensen en paradigma's in beweging te krijgen. Het zal helder zijn, dat deze kenmerken niet te herleiden zijn tot persoonskenmerken, competenties of gedrag alleen, maar dat het resultaat telt: mensen en paradigma's die in beweging gekomen zijn. Leiderschap heeft dus niet alleen met de persoon van de leider te maken, maar ook niet enkel met de omgeving. De crux van leiderschap zit in de kwaliteit en de invulling van de aansluiting tussen persoon en omgeving.

De waarde van leiderschap

De invulling van leiderschap houdt niet alleen veel mensen in algemene zin bezig, maar het raakt mensen ook. Mensen nemen het gedrag van hun leider serieus en nemen dit als leidraad voor hun eigen denken en handelen. Hierbij kunnen we verschillende waarden van leiderschap onderscheiden.



Leiderschap is van groot belang voor het gevoel en beweging van de mensen in de directe omgeving van de leider. Dat belang kan niet onderschat worden. Het meekrijgen en bewegen van mensen in de organisatie is immers één van de cruciale succesfactoren voor een goed functionerende organisatie. Maar leiderschap is geen tovermiddel en zeker oplossing voor alle kwalen. Tegen instortende markten of ernstige vraaguitval, of tegen incidenten die gepaard gaan met veel negatieve publiciteit, is leiderschap slechts in beperkte mate bestand. Dit zijn factoren die minder afhankelijk zijn van de interne organisatie en daarmee van de opstelling van de medewerkers. Krachtig leiderschap kan dit soort onheil niet voorkomen. Wél kan krachtig leiderschap de rust meer bewaren in roerige tijden en een duidelijke koers uitstippelen. Maar dit is meer het effectief omgaan met negatieve situaties, dan deze kunnen voorkomen.

Leiderschap leren

De elementen van leiderschap die uitgaan van de persoon zijn doorgaans goed ontwikkelbaar: het versterken van de eigen persoon en het versterken van de eigen koers. De elementen die gaan over het geloof dat anderen in de leider stellen, zijn slechts gedeeltelijk beïnvloedbaar. En de elementen die over de invloed van de omgeving gaan, zijn weinig beïnvloedbaar. Deze conclusies ten aanzien van het leren van leiderschap laten het volgende schematische beeld zien.

| Leiderschap leren | | | |
|--|------------------------|----------|--------|
| | Ontwikkelmogelijkheden | | |
| | Goed | Redelijk | Weinig |
| 1. De eigen persoon versterken | o | | |
| 2. De eigen koers versterken | o | | |
| 3. Geloof van anderen in de eigen persoon versterken | | o | |
| 4. Geloof van anderen in de eigen koers versterken | | o | |
| 5. De invloed van de omgeving veranderen | | | o |
| 6. Gevolg bewerkstelligen | | | o |
| 7. Beweging bewerkstelligen | | | o |

Wat voor persoonlijke ontwikkeling in het algemeen geldt, geldt voor leiderschap in gelijke mate. Mensen kunnen zich op competenties, zoals overtuigingskracht, zelfvertrouwen of invoelend vermogen, voor een belangrijk deel ontwikkelen. Deze ontwikkeling kent echter wel zijn grenzen. Van een sterk introverte persoon kan en mag niet verwacht worden, dat zij of hij zich kan ontwikkelen tot een zeer extraverte persoon. Uitzonderingen daargelaten, bepaalt de genetische structuur cq. het menselijk DNA welke kenmerken wij bij geboorte meekrijgen. Dit wordt door vele erfelijkheidsonderzoeken, zowel uit de sociaal-psychologische, antropologische pedagogische, biologische als medische wetenschap bevestigd. Anders gezegd: ontwikkelen van mensen kan wel, maar veranderen kan niet.

Belangrijke lessen die geleerd kunnen worden bij het ontwikkelen naar meer leiderschap zijn, dat leiderschap uiteindelijk iets is dat voor een belangrijk deel door de omgeving wordt bepaald. Leiderschap is niet voor iedereen weggelegd, maar het leiderschapsdeel dat door eigen inzet en kracht te beïnvloeden is, is meer dan waardenvol voor zowel verdere persoonlijke als zakelijke groei.



2. Achtergrondliteratuur

- Handwerkboek Leiderschap, Fazili Consulting, 2010, www.faziliconsulting.nl/publicaties/index.html