

## Een Leiderschaps Formule.

$$L_{ei} = (R_e \times V_e \times A_a)_{di}$$

### Inleiding

‘Leiderschap’, er zijn boeken over volgeschreven. Ze variëren van boeken over charismatische leiders met al dan niet goede eigenschappen, tot een (effectieve?) ‘handleiding in 7 Stappen’.

Hoe dan ook: *Leiderschap is een uitdaging!* Soms wordt ‘Leiderschap’ aan je opgedrongen, vaak vind je van jezelf dat je ‘het’ hebt, en dat is (helaas?) niet altijd zo maar je kunt er wél op inspelen.

*‘In het algemeen spelen de meest succesvolle mondiale leiders twee rollen tegelijk: in de eerste plaats de charismatische rol, in de tweede plaats die van de ‘architect’.’<sup>1</sup>*

### Leiderschap & Management, hetzelfde of toch verschillend?

‘Leiderschap’ en ‘Management’ zijn niet hetzelfde, en dit niet alleen omdat de werkwoordsvormen geheel iets anders betekenen: ‘een manager *managet*’ (een organisatie, een verandering etc.), ‘een leider leidt’ (dito organisatie, dito verandering). Leiderschap en Management kunnen in 1 en dezelfde persoon verenigd zijn, maar dat hoeft niet. Sterker nog: dat is in de praktijk lang niet altijd het geval, neem ik waar.

Het fundamentele verschil, tussen leiderschap en management, is gelegen in de reden waarom iemand een leider wordt: hij (uiteeraard ook ‘zij’) wordt gekozen door de groep die (c.q. het team dat) door hem (haar) geleid wil worden. Deze keuze is gebaseerd op Vertrouwen. De groep heeft er *vertrouwen in dat deze leider hen zal kunnen leiden*: naar de toekomst, om hun doelstellingen te bereiken, om de reis te voltooien, m.a.w.: *om samen de gestelde uitdaging te behalen(!)*.

De keuze van de groep voor deze Leider gebeurt lang niet altijd bewust, eerder gebeurt dit onbewust. Veel Leiders zijn zichzelf er vervolgens *niet* van bewust dat zij de Leider zijn van hun groep. Over het algemeen kent de groep naast een Leider ook een Manager en niet alle leiders beseffen dat deze 2 rollen binnen 1 team mogelijk zijn.

(NB: Te veel Managers zijn zich er niet van bewust dat er naast hen ook nog een Leider is, maar dit terzijde.)

Ook al is de gekozen leider zich niet van zijn ‘leiderschap’ bewust, toch wordt hij gevolgd, wordt er door de groep op hem gelet<sup>2</sup>, met meer dan een normale interesse.

<sup>1</sup> ‘Leiderschapstest’; Manfred Kets de Vries.

<sup>2</sup> Vooral wordt er gelet op zijn handelen, zijn gedrag in zijn communicatie. (Lees hierover ook mijn communicatieformules.)

Leiderschap is géén formele taak, zeker niet binnen een organisatie.

Het zijn van een ‘manager’ is dat wel, dit is een formele taak, deze taak is ook herkenbaar. Zo vind je die managementtaak terug in een organigram. Je leest de ‘taak van manager’ op iemands visitekaartje, het staat onder brieven, op de deur etc. Kort gezegd: tot de functie van een manager word je benoemd. Over het algemeen wordt deze benoeming geëffectueerd door het Hoger Management.

Veel teams kennen dan ook naast een Manager een Leider. Beiden werken in deze rollen samen met elkaar. Zo lang als beiden elkaars rol, ook onbewust, respecteren dan draagt dit zeker bij aan de efficiency en de effectiviteit van het team.

Als beiden elkaar dwarsliggen dan is er meer dan één probleem: het team weet niet te kiezen, weet niet wat te doen (ook al lijkt het soms dat dit wel het geval is), weet niet wie van beiden nu te volgen.

Als de organisatie vervolgens noodgedwongen een keuze dient te maken, omdat het team niet presteert, dan adviseer ik om de manager over te plaatsen en niet de leider. Er is sneller een nieuwe manager gevonden dan dat het team een nieuwe leider gekozen heeft, waarin men opnieuw vertrouwen heeft.

### **Kan een Manager ook een Leider zijn?**

Zeker kan iemand beide rollen hebben ‘in zich’ hebben. Wel dient u te beseffen dat u de rol van Leider niet in eigen hand heeft(!). De keuze voor een leider ligt bij uw groep medewerkers, die ligt bij uw team.

Wat ik nu kan doen is aan u inzicht geven in belangrijke eigenschappen van een Leider; wellicht kunt u daar dan rekening mee houden.

- Respect
- Vertrouwen
- Aandacht

**Formule: Lei = (Re x Ve x Aa)di**

***Leiderschap is gebaseerd op Respect, Vertrouwen, Aandacht en rekeninghoudend met Diversiteit***

### **Re – Respect.**

Enkele weken geleden (april 04) besteedde men in de media aandacht aan een onderzoek onder in-Nederland-wonende-buitenlandse-correspondenten: ‘Hoe heeft Nederland zich, in hun ogen, ontwikkeld in de jaren dat zij hier zijn?’

2 van hun reacties: in de laatste 2 jaren waren in hun ogen de Nederlanders een stuk botter geworden. De vaak geroemde Nederlandse tolerantie was al helemaal verdwenen. Alleen nog maar een blik geworpen op het gedrag van onze medeweggebruikers en dit beeld bevestigt zich voor ons, helaas.

Als het zo is dat Respect langzamerhand verdwijnt uit ons straatbeeld dan wordt het tegelijkertijd lastig om dit binnen een organisatie voor elkaar te krijgen, er is dan namelijk geen referentiekader meer. En toch: toch mogen we het m.i. niet nalaten om Respect weer op de agenda te krijgen. Daarom: nu een poging ondernemen.

Respect betekent in dit verband:

- Je afspraken nakomen.
- Respect tonen begint bij jezelf.

Het eerste mag duidelijk zijn maar is niet minder lastig..... Overigens, we kunnen het nog ingewikkelder maken, maar we houden het hier bewust simpel. Het blijkt ook dat het *nakomen van afspraken* voor veel mensen / organisaties al lastig genoeg is.

Dan het tweede: u mag van een ander, hier een medewerker, pas verwachten dat zij / hij u respecteert als uzelf uw respect toont voor haar / hem. Als u die ander, om wat voor reden dan ook, niet respecteert dan mag u niet verwachten dat die ander voor u respect kan opbrengen.

2 opmerkingen:

- Respect betekent niet dat ‘alles kan en alles mag’, dat verwacht de ander ook niet van u.
- *Feed Back* geven is (ook hier) een prima (hulp)middel; sterker nog: juist *het niet – geven van feed back* toont géén respect.

## **Ve – Vertrouwen.**

‘*Als je je medewerkers niet vertrouwt dan moet je hen niet aannemen.*’ (Dan doe je het toch lekker alleen?) Het kost u te veel tijd om hen achterna te zitten, om hen te controleren of om het werk uiteindelijk toch maar zelf te doen.

Ook de tijd van de ‘*primus inter pares*’: de ‘eerste onder zijn gelijken’ c.q. de vrouw / man met de meeste kennis wordt de manager, die tijd ligt al weer (ver) achter ons.

*De Kennis en Kunde van een organisatie ligt bij haar medewerkers.* Deze ontwikkeling, die nieuwe rol accepteren (d.i.: niet meer de ‘kennisbank’ kunnen zijn), samenwerken met het team én beseffen dat: ‘*als het team er een zootje van maakt dan word ik ontslagen maar als het team er een succes van maakt dan word ik bevorderd*’ van levensbelang is.

Van levensbelang voor u, voor uw team én voor uw organisatie.

Er is een ‘Nieuwe Tijd’ gekomen die nog niet iedere manager doorheeft: het lot van de medewerker ligt niet meer in de handen van de manager maar: het lot van de manager ligt in de handen van de medewerkers.

Overigens, ‘blind vertrouwen’ gaat hier en nu iets te ver.

Om vertrouwen te kunnen geven én te kunnen krijgen dienen er kaders te zijn waarbinnen het team mag en kan opereren. ‘Kaders’ zoals: *Visie, Missie, Plan, Doelstellingen, Functieprofiel, Taken, Verantwoordelijkheden, Bevoegdheden*. Uzelf zien als ‘de architect’.

Daarbij is het handig als ‘de juiste man/vrouw op de juiste plaats zit’.

Natuurlijk kan het zo zijn dat het vertrouwen (toch & helaas) wordt beschaamd, wat dan?

De eerste keer, dat kan een vergissing van uzelf zijn ‘Misschien heb ik het, als manager, wel verkeerd uitgelegd; daarom nog maar een keer.’

De tweede keer, dat kan een vergissing zijn van de medewerker, want nu had ik het toch goed uitgelegd en ik had ook nog eens gevraagd of dat hij het nu (wel) begreep.  
De derde keer? Die is er niet meer, helaas.<sup>3</sup>

U vraagt zich nu waarschijnlijk af: 'Iemand ontslaan, of een andere functie geven is dat dan een vorm van respect?' Als iemand niet meer past (binnen de taken e/o doelstellingen van een team) dan is dit in mijn ogen een goede actie van u. Deze onvoldoende-presterende-medewerker in zijn functie laten zitten en vervolgens gaan negeren<sup>4</sup>, 'hij presteert toch niet', dat is geen vorm van respect.

Als iemand toe is aan een nieuwe uitdaging dan is de aanzet daarvoor uw managementtaak, het is 'de toon, in uw communicatie, die vervolgens de muziek maakt'.

1 opmerking:

- (ook) Vertrouwen begint bij uzelf. (NB: 'Bent u wel te vertrouwen?')

### **Aa – Aandacht**

Direct een geruststelling voor u: uw medewerkers kunt u nooit genoeg aandacht geven.  
*Maar: het mag u er daarom nooit van weerhouden om hen die aandacht toch te geven!*

Aandacht is 'de smeerolie' van een team.

Vanaf het allereerste begin zorgde aandacht ervoor dat er groepen, teams, werden gevormd.

Er is niets zo dodelijk als het negeren van mensen, hier van medewerkers.

In het laatste geval kan het zelfs dodelijk zijn voor de organisatie (.....).

Aandacht geven is niet altijd eenvoudig, in veel gevallen krijg je je medewerkers namelijk in je schoot geworpen, je hebt ze zelf niet uitgekozen.

Zet uzelf daar maar overheen: *zie het geven van aandacht maar als een essentiële managementtaak.*

Feitelijk zouden dé '2 managementtaken' dienen te zijn:

- Al vast nadenken over de Plannen voor het komende jaar.
- Aandacht geven aan uw medewerkers.

Als u dan aandacht geeft dan zijn de reacties van uw medewerkers te voorspellen, ze variëren tussen:

- 'Daar heb je hem (d.i. de manager) ook weer.'
- Als een ander uiterste vraagt een medewerker nu iedere 5' om aandacht.

Beide reacties mogen uw inspanningen niet frustreren. Bij de eerste medewerker gaat u op een rustige wijze 'stug door', bij de tweede medewerker geeft u 'feed back' (dat u nu zelf te veel aandacht krijgt....).

---

<sup>3</sup> NB: '3 keer' mag voor u wat 'kort door de bocht zijn', mensen mogen tenslotte fouten maken. Natuurlijk mag u er ook 10 keer van maken zo lang als het maar duidelijk is dat er 'een keer een einde aankomt'. Anders wordt u beoordeling, of u dreigement, niet serieus genomen: dat raakt u het vertrouwen kwijt....

<sup>4</sup> Vaak zijn managers van mening dat zij dit, negeren, 'Nooit zullen doen!'. Maar dan onderschat u toch de kracht van (uw) Gedrag in u Communicatie.

Hoe u aandacht aan u medewerkers geeft, dat weet u zelf het beste. Toch 1 tip van de sluier opgelicht: *zorg dat u op de hoogte bent van essentiële informatie over uw medewerkers.* Informatie zowel over hun functioneren als over hun privé situatie. ‘Slechts’ 1 keer hun dochter voor hun zoon aanzien en al uw inspanningen zijn voor niets geweest.

### **Di – Diversiteit; tot slot.**

Er is aan u wat inzicht gegeven in randvoorwaarden om als een Manager óók een Leider te kunnen zijn, om tot een Leider te kunnen(!) worden gekozen.

Sommige managers kiezen nu vervolgens voor de eenvoudige weg: ze stellen een team samen dat uit ‘klonen’ bestaat. Bij voorkeur ‘klonen’ van zichzelf: dat is wel zo herkenbaar, ‘*die zijn net zo als ik!*’ en die kregen toch al de beste beoordeling (.....), hun keuze zal ook voorspelbaar zijn.

Helaas, want: uw Leiderschap komt het beste tot zijn recht in een team dat bestaat uit een diversiteit aan medewerkers. Een diversiteit in sekse, in anciënniteit, in ervaring etc. en zeker niet te vergeten: in een diversiteit aan karakters.

*De Kracht van het Team zit in de Eenheid van de Diversiteit en dat een Leider zelf ook eens een spiegel wordt voorgehouden, daar is toch niets mis mee?*

Willem Scheepers (Juni 2004)

Willem E.A.J. Scheepers MBA (1956) is *managementcoach*, een erkend *Investors in People* – adviseur, *communicatie adviseur* en *universitair docent*.

### **Informatie over Leiderschap, die ik u kan aanraden:**

Robert E. Quinn (2000) ‘*Verander de Wereld; hoe gewone mensen buitengewone prestaties kunnen leveren.*’ Academic Service; ISBN 9052613435

Dennis N.T. Perkins (2000) ‘*Leading at the Edge, leadership lessons from the extraordinary saga of Shackleton’s Antarctic Expedition.*’ Amacom; ISBN 0814405436

Manfred Kets de Vries (2002) ‘*Leiderschapstest, het interpreteren van de twaalf dimensies van leiderschap.*’ Nieuwezijds; ISBN 9057121514

Franklin Covey; informatie over zijn ‘*7 Habits of Effective Leadership*’ vindt u onder meer op zijn site [www.franklincovey.com](http://www.franklincovey.com) .