

Leider laat anderen scoren

Bedrijven willen natuurlijk het liefst gemotiveerde en geïnspireerde medewerkers. Medewerkers willen managers die duidelijk zijn en veel persoonlijke aandacht geven. Als manager creëer je de juiste randvoorwaarden en kaders waarbinnen medewerkers optimaal kunnen functioneren. Je regelt en coördineert. Je bent manager maar ben je ook een leider?

De huidige generatie van medewerkers vraagt om een moderne vorm van leiderschap. Medewerkers staan hun mannetje en laten zich niet meer klakkeloos de wetten voorschrijven. Ze willen vooral plezier beleven in hun werk en zichzelf ontplooiën. Het principe van de baas die alle touwtjes in handen heeft en zijn wil oplegt aan medewerkers werkt niet meer. Medewerkers willen gehoord worden en hechten waarde aan een stijl van leidinggeven waarbij ze het gevoel hebben dat ze serieus worden genomen. Medewerkers hebben steeds minder ontzag voor directief opgelegde machtsverhoudingen. Een manager die bewust of onbewust gericht is op het verwerven van macht via zijn management positie zal dan ook vroeg of laat tegen muren van weerstand aanlopen. Een goed leider wordt vanzelf gevolgd en hoeft dit niet door middel van macht af te dwingen.

Zet jezelf opzij

De huidige generatie managers erkent dat het dan ook vooral van belang is een natuurlijke gezagsverhouding te verwerven. Het verschil tussen macht en gezag is gelegen in het feit dat macht wordt opgelegd en gezag wordt verdiend. Macht probeer je te verwerven door je positie te benadrukken. Gezag krijg je door wat je als manager bent, doet en zegt. Je verkrijgt je gezag en respect op een natuurlijke manier mede doordat je feilloos aanvoelt wat belangrijk is voor je medewerkers en je hierop participeert. Dat geeft medewerkers een goed gevoel en ze voelen zich gewaardeerd. Effectief leiderschap betekent dat een manager vooral zichzelf opzij kan zetten en zich ten volle in dienst kan stellen van medewerkers. Het lijkt de omgekeerde wereld. Want wie werkt er nu voor wie? Leiderschap is in essentie anderen laten scoren en daar zelf voldoening uit halen. Een leider weet dat hij afhankelijk is van mensen en zoekt samen met zijn medewerkers naar commitment. Vooral jonge en onervaren managers kunnen veronderstellingen en persoonlijke overtuigingen hebben die niet aansluiten op de dagelijkse managementpraktijk. Modern leiderschap is in essentie een hondenbaan. Hard werken, weinig waardering en een flinke kluif op je bord. Wel een mooie als je de passie in je hart kunt vrijmaken. Het lijkt een cliché maar goede leiders houden van hun mensen en werken vanuit hun hartsvermogen en

eigen innerlijke kracht. Slechte leiders houden van hun positie en strelen vooral hun eigen ego.

Een essentiële succesfactor voor ieder bedrijf is de aanwezigheid van goed leiderschap. Niet iedere goede manager is echter tevens een goede leider. De volgende metafoer maakt het verschil duidelijk; een manager probeert een groep mensen zoveel mogelijk bomen te laten hakken. Een leider klimt in een boom, bekijkt of dit wel het juiste bos, stelt zichzelf de juiste vragen en vraagt aan de mensen wat zij er van vinden en of ze nog geen spierpijn hebben van het hakken. Management in algemene zin richt zich vooral op planning, controle, beheersing, strategieën, structuren, systemen en organisatie. Het accent ligt vooral op het gebruik maken van rationele middelen, managementinstrumenten en vaardigheden. Management bereikt dus als het ware indirect met behulp van mensen en middelen de doelen voor het bedrijf. Leiderschap is veel meer gericht op een directe positieve beïnvloeding van de medewerkers. Het accent ligt veel meer op het gebruik maken van menselijke vermogens zoals communicatie, begeleiden, adviseren, motiveren en intuïtieve vaardigheden.

Handel mens- en taakgericht

In de praktijk is het wenselijk dat zowel management als leiderschap aanwezig zijn. Zonder management wordt het op de dagelijkse werkvloer al snel een chaos. Zonder leiderschap kabbel je maar wat voort en kom je niet vooruit. Bij leiderschap staan medewerkers centraal. De manager die handelt als een leider fungeert als coach en helpt medewerkers dan ook daar waar nodig. Een leider luistert actief naar zijn medewerkers, hij hoort wat er speelt stelt vragen ter verduidelijking en helpt de medewerkers om zijn eigen vragen met betrekking tot het werk te beantwoorden. Hij daagt medewerkers uit om het beste uit zichzelf te halen en tot hun eigen grens van kunnen te gaan. Hij respecteert het unieke individuele ´zijn´ van iedere medewerker. Hij creëert duidelijk omliggende kaders en doelen en laat medewerkers binnen de heersende kaders zelfstandig beslissingen nemen. Het leren van de medewerker staat hierbij centraal. Als de medewerker een fout maakt dan wordt deze besproken op een positieve en constructieve manier. Problemen worden tijdig geconstateerd en besproken wanneer ze zich voordoen. Als leider beloon je medewerkers vooral door hun te complimenteren en te enthousiastmeren. Je werkt zo min mogelijk met sancties. Daarnaast bied je medewerkers voldoende uitdagingen en bevorder je de ontwikkelingsmogelijkheden van medewerkers.

Creëer en wij gevoel

Leiderschap vergt nogal wat van een manager. Om een leider te kunnen zijn voor anderen moet je het eerst worden voor jezelf. Je moet weten waar jezelf voor

staat om het te kunnen uitdragen en uit te stralen naar anderen. Een leider is dan ook zeer zelfbewust en reflectief. Leiderschap betekent ook vooral het aanboren van gevoelsmatige zachte eigenschappen in jezelf. Denk hierbij bijvoorbeeld aan sociale vaardigheden, emotionele intelligentie, motiverend vermogen en intuïtie. Als je als leider zelf een fout maakt dan zie je dat als vorm van persoonlijke groei. Een leider beseft dat hij keuze heeft. Hij creëert in plaats van dat hij ondergaat. Als een van je medewerkers bijvoorbeeld niet functioneert dan wijs je niet met de vinger maar vraag je jezelf af wat jij kunt doen om hem te helpen te komen tot betere prestaties. Een leider beseft dat de werkelijkheid altijd een aantal kanten heeft. Die van hem, die van het team van medewerkers of de verschillende individuen en de realiteit die meestal ergens in het midden ligt. Een leider heeft dan ook een objectieve kijk op de werkelijkheid. Hij verheldert continue zijn visie en bouwt aan de relatie met zijn medewerkers en team. Hij creëert in zijn team een 'wij gevoel en bepaalde mate van eenheid'. Hij houdt zijn doelen voor ogen en verliest onderweg niet het contact met zijn medewerkers. Hij inspireert ze om mee te werken aan het bereiken van bepaalde doelen en stuurt zijn medewerkers aan op het durven nemen van verantwoordelijkheid en resultaatgerichtheid.

Vertrouw op je intuïtie

Een leider vertrouwt op zijn intuïtie en verdiept zich in wat mensen beweegt. Om leiderschap succesvol te kunnen uit dragen en je organisatiedoelen vanuit natuurlijk gezag te kunnen bereiken is het van belang je te verdiepen in de dingen die je medewerkers motiveren. Een leider heeft inzicht in het gedrag van zijn mensen. Verdiep je bijvoorbeeld in de manier waarop medewerkers zich in het verleden hebben gedragen bij bepaalde taken. Probeer te begrijpen waarom een medewerker de dingen doet zoals die ze doet. Onderzoek zijn motieven. Vanuit ervaringen uit het verleden kun je mogelijk toekomstig gedrag van een medewerker voorspellen en tijdig bijsturen door in interactie met de medewerker te gaan. Als leider draag je een bepaalde verantwoordelijkheid. Een goed leider kan immers mensen motiveren en gedragingen van medewerkers beïnvloeden en in banen leiden. Dat vergt een bepaalde mate van integriteit. Het is van belang dat je jezelf als leider in de spiegel kunt aan blijven kijken.

De mate waarin je beschikt over leiderschap kan het beste beoordeeld worden door de medewerkers die voor je werken. Je bent pas een leider als anderen dat in jou erkennen. Medewerkers zullen het pas gaan erkennen als je denkt, voelt en handelt als een leider. Leiderschap is helaas niet te omvatten in een functie omschrijving. Het is een manier van 'zijn' die voelbaar is in de manier waarop er gewerkt wordt in je bedrijf of op je afdeling. Effectief en goed leiderschap leidt tot een voelbaar goede werksfeer en medewerkers die meer dan tevreden

rondlopen. Probeer je als manager eens kwetsbaar op te stellen en laat je eens coachen door je medewerkers. Draai de rollen eens een keer om. Vraag bijvoorbeeld eens om feedback over jouw manier van leidinggeven, vat de geleverde kritiek niet persoonlijk op en vermijd een discussie. Doe er je voordeel mee en ontwikkel je leiderschapscapaciteiten verder uit. Medewerkers zullen hierdoor nog meer waardering voor je krijgen en zich geïnspireerd voelen door de moed die je toont en het voorbeeld dat je geeft.

Kenmerken van een leider

Natuurlijk gezag i.t.t. macht
Groei door continue leren
Creëren in plaats van ondergaan
Objectieve kijk op de werkelijkheid
Flexibele houding
Inspireert medewerkers
Beïnvloedt medewerkers constructief
Resultaatgericht
Houdt zijn doelen voor ogen
Op zoek naar continue vernieuwing
Bouwt aan relaties
Verheldert continue de visie
Vertrouwt op zijn intuïtie
Is zelfbewust en reflectief
Luistert actief

Tekst: Nathalie van Spall

Nathalie van Spall is werkzaam als consultant en coach bij MANA Advies Training & Coaching. MANA begeleidt mensen, teams en bedrijven bij groei- en veranderingsprocessen. Info; www.mana.nl, nvanspall@mana.nl, 076-5339108.