

# Leiderschap

SIMPELWEG 'DE BAAS' ZIJN IS VERLEDEN TIJD



Waar wordt aan gedacht bij het woord leiderschap? Aan Martin Luther King, Nelson Mandela, Mahatma Ghandi of juist aan een eigen leidinggevende op het werk? Dit laatste is waar men echter beter aan kan denken. Deze mensen zijn namelijk de 'direct leidinggevendenden' die de grootste invloed hebben op de werkprestaties, maar vooral ook het werkplezier van hun collega's. Het is tegenwoordig helemaal niet meer vanzelfsprekend dat alle leidinggevendenden goede leiders zijn. **Simpelweg 'de baas' zijn is allang verleden tijd.** Naast de geboren leiders, moeten de meeste mensen er hard voor werken om zichzelf te ontwikkelen tot een goede leider. Vooral in de digitale wereld van de toekomst gaan er dingen veranderen. Ben je geen geboren leider? Dan kan ook jij zonder deze eigenschap een succesvol leider worden. Maar wat maakt een leider nou succesvol?

Hoe wordt een leider omschreven? Per definitie is een leider een persoon die een groep, organisatie of een land leidt. Leiderschap is het meest invloedrijke element van elk bedrijf en heeft de grootste impact op de resultaten. Voor een succesvol project is de keuze van een competente leider belangrijk.

Leiderschap speelt de meest vitale rol bij het bereiken van een succesvol en uitmuntend bedrijf. Een organisatie zonder leider is als een schip zonder kapitein. Hij of zij is degene die de zeilen leidt. Een leider is een persoon met een visie, die visie moet naar het team overgebracht worden en woorden moeten in daden worden omgezet. Ongetwijfeld zijn alle teamleden in staat om iets moois te bereiken, maar het is de leider die het beste daar uithaalt en een overwinnend beeld presenteert.

## DIENEND LEIDERSCHAP: ONOMKEERBARE TREND

Leiderschap is dan ook een veelbesproken onderwerp, de maatschappij kan er niet meer omheen. Dit is terecht, omdat er vele veranderingen aan de orde zijn. Dit vraagt om nieuw leiderschap. Er zijn al veel leiderschapsstijlen die zijn beschreven en getest in de praktijk. Voorbeelden hiervan zijn: situationeel, natuurlijk, inspirerend, vrouwelijk, mensgericht, autoritair en dienend.

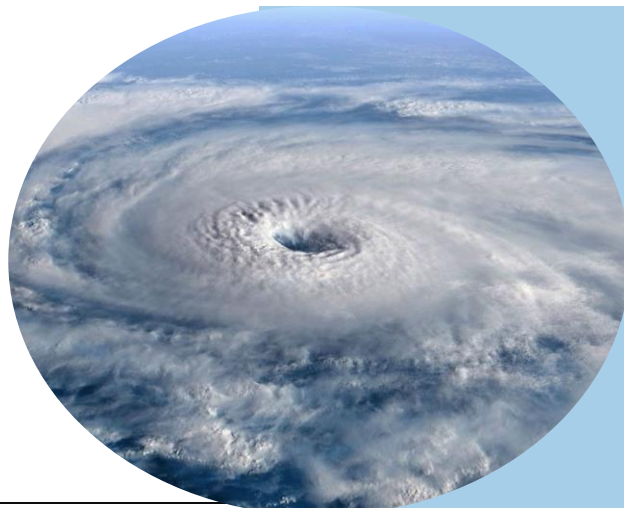
Dit artikel gaat in op de laatste vorm van leiderschap, het dienend leiderschap (servant-leadership). Er is de laatste jaren sprake van een toenemende belangstelling voor de dienende leiderschapsstijl. Volgens Ricardo Semler en Lars Koling sluit deze stijl naadloos aan bij de trends en ontwikkelingen als talentmanagement en hierbij vooral:

### *“The war for talent”*

Als getalenteerde medewerk(st)ers een bedrijf de rug toekeren, dan komen daar geen anderen voor terug. Als je de “war for talent” verliest sta je met lege handen. Bedrijven en organisaties die autoritair, top-down en directief leiderschap aanhangen, hebben vroeg of laat **geen toekomst meer**. Hoogleraar Henk Volberda heeft een nieuw boek geschreven met de titel ‘Innovatie jij nu’ waarin je leest dat je beter kunt starten met investeren in medewerkers in plaats van harde targets en technologie. In de Bijbel stond al ‘Wie de belangrijkste wil zijn, moet de minste van allemaal willen zijn en ieders dienaar.’

Mede onder invloed van sociale media, maar ook ingegeven door de publieke verontwaardiging over graaicultuur<sup>1</sup> en overdreven beloningen in combinatie met de bezorgdheid voor natuur en milieu, kwam dienend leiderschap op de kaart te staan. Robert K. Greenleaf introduceerde in 1970 het begrip ‘dienend-leiderschap’. Eigenlijk is deze term zo oud als de mensheid zelf, maar Greenleaf zette het opnieuw op de kaart door deze vorm van leiding geven te benoemen en te beschrijven. Hij maakte mensen bewust van deze vorm van leiderschap. Volgens Greenleaf begint het met het natuurlijke gevoel dat men in de eerste plaats wil dienen. Daarna maakt men bewust een keus om te leiden. Het verschil met andere vormen van leiderschap zit in de zorg die een dienend leider ten eerste besteedt aan het tegemoetkomen van de voornaamste prioriteiten van *anderen*.

Helaas zijn er veel managers en bestuurders die niet of nauwelijks op de hoogte zijn van deze trends en ontwikkelingen. In het boek ‘In het oog van de orkaan’ (Rotmans 2014), wil Rotmans duidelijk maken dat de samenleving zich bevindt op een kantelpunt. Op zo’n moment is de maatschappij instabiel en kwetsbaar voor verstoringen en wordt de deur naar veranderingen geopend. De signalen die de maatschappij op een kantelpunt afgeeft, worden niet door iedereen herkend: dit is vergelijkbaar met het oog van de orkaan. ‘In het oog is het windstil en onbewolkt, buiten het oog raast de storm’. Afhankelijk van waar je staat, ervaar je de stilte of de storm.



*“Het lijkt erop dat veel managers ‘in het oog van de orkaan’ zitten. Ze weten niet wat er speelt. Er zijn genoeg signalen, maar je moet ze wel zien en er mee aan de slag. De storm raast en heeft een hoge kracht. Het is een kwestie van tijd voordat ze het gaan inzien en ervaren”*

Jan Rotmans

<sup>1</sup> Cultuur die gekenmerkt wordt door inhalijsheid en hebzucht en waarin men zich zoveel mogelijk probeert te verrijken, soms ook op frauduleuze wijze

# 10 kwaliteiten van een dienend leider

Een leider heeft multidimensionale eigenschappen in hem waardoor diegene aantrekkelijk en effectief in gedrag is. Dit zijn de 10 eigenschappen die aanwezig moeten zijn in een succesvol leider die zich dienend opstelt:



## 1. Luisteren

Als leider is het belangrijk om de kunst van het luisteren te begrijpen. Dit is een kunst die lang niet iedereen begrijpt. Wanneer je niet naar anderen luistert en uitgaat van je eigen waarnemingen, kan je er flink naast zitten. Zo kom je in 'het oog van de orkaan'.

## 2. Empathie

Inlevingsvermogen is een duidelijke eigenschap van een dienend leider. Empathie tonen zorgt ervoor dat mensen zich serieus genomen voelen. Dit is een groot verlangen van de meeste mensen. Ook zorg je ervoor dat je mensen laat merken dat ze gehoord en gezien worden. Dit verbetert hun prestaties.

## 3. Talent mobiliseren

Niet iedereen moet op dezelfde wijze presteren. Het gaat erom dat iedereen in zijn kracht gezet wordt. Mensen moeten worden ingezet op hun talenten. Bij dienend leiderschap kijk je naar hoe je iedereen zo optimaal mogelijk op de juiste plek kan zetten, je moet sturen op datgene waar mensen goed in zijn en plezier in hebben. Als je talent aandacht geeft, ontwikkelt het zich.

## 4. Overtuigingskracht

Naast het dienen, moet een leider ook gewoon leiden. Hij of zij geeft de richting aan en krijgt de mensen in beweging. Dit gebeurt via overtuigingskracht en niet via dwang. Het is soms lastig om autoriteit te laten zien zonder dwingend over te komen. Daarom is het belangrijk dat een leider zich focust op overtuigen en zich berust op *morele autoriteit*.

## 5. Gevoel voor verantwoordelijkheid

Als leider ben je verantwoordelijk, verantwoordelijk voor de organisatie en voor de werknemers. De organisatiedoelen moeten behaald worden en daar moet een leider zich verantwoordelijk voor voelen. Zichzelf motiveren en prikkelen het beste uit zichzelf te halen is belangrijk, omdat alleen dan de leider de ondergeschikten tot het beste kan motiveren.

## 6. Positieve instelling

In het leven loopt niet altijd alles even soepel, ook niet als je al een succesvol leider bent. Als echte leider ga je positief om met tegenslagen. Hij of zij hoort te begrijpen dat mensen fouten maken. Een leider kijkt vooruit en zoekt een manier waarop het de volgende keer beter kan gaan. Mensen moeten aangespoord worden om op zoek te gaan naar oplossingen, in plaats van gestraft te worden voor datgene dat misgaat.

## 7. Visie en vooruitzien

Vooruitzien is het vermogen om te anticiperen en invloed te behouden. Situaties worden gevisualiseerd en er moet op ingespeeld worden vanuit een brede ervaring. Intuïtie kan hierbij belangrijk zijn, alhoewel dit iets is waar niet iedereen op durft te vertrouwen.

## 8. Laten zien i.p.v zeggen hoe

Niemand wil simpelweg een taak krijgen die op een bepaalde manier uitgevoerd moet worden. Dit levert geen betrokkenheid op. Goede leiders maken duidelijk wat ze bedoelen, door het te laten zien en een coachende rol aan te nemen. Er wordt samengewerkt en mensen worden bewust van het feit dat zij verantwoordelijkheid en eigenaarschap mogen nemen.

## 9. Zelfreflectie

Als persoon kan je er flink naast zitten over hoe je zelf denkt dat je presteert, tegenover wat anderen zien en je dus 'werkelijk' presteert. Het is daarom belangrijk om feedback te vragen, aan collega's, teamleden of mentoren. Dit geeft een andere kijk op de aanpak en stijl die gehanteerd wordt, het werpt licht op datgene waar verbetering nodig is.

## 10. Intelligentie

Als laatste, waar eigenlijk alle andere punten op zijn gebaseerd, is intelligentie. Wanneer dit ontbreekt, wordt het lastig om problemen en moeilijke situaties te onderscheppen. Analytisch zijn is een onmisbare eigenschap, voor- en nadelen moeten namelijk afgewogen worden. Een volwassen kijk is erg belangrijk. Bij dienend leiderschap is intelligentie én mensenkennis nodig om succesvol te zijn.

## LEIDER VS MANAGER

"Leiderschap en management zijn synoniemen" is een onjuiste verklaring. Je hebt namelijk geen managementpositie nodig om een leider te zijn. Aan de andere kant kan een manager alleen een echte manager zijn als hij de eigenschappen van een leider in zich heeft. Op grond van zijn functie moet de manager leidinggeven aan zijn groep en leiderschap is een onderdeel van deze functies. Functies zoals: plannen, organiseren, personeelsbezetting, besturen en controleren. Leiderschap en management als algemene termen houden dus geen verband met elkaar. Een persoon kan een leider zijn op grond van eigenschappen in hem of haar. Bijvoorbeeld: leider van een club, klas, vereniging, sociale organisatie, enz. Daarom is het juist om te zeggen: "Alle managers zijn leiders, maar niet alle leiders zijn managers."

Een leider is iemand die invloed heeft op het gedrag en werk van anderen bij groepsinspanningen om bepaalde doelen in een bepaalde situatie te behalen. Aan de andere kant, kan een manager dus alleen een echte manager zijn als hij eigenschappen van een leider in zich heeft. Van managers op alle niveaus wordt verwacht dat zij de leiders van werkgroepen zijn, zodat ondergeschikten instructies dragen en hun begeleiding accepteren. Een persoon kan een leider zijn op grond van alle kwaliteiten in hem. Het kan dus voorkomen dat iemand een goede leider is, maar geen goede manager of juist andersom, dat een goede manager geen goede leider is.



Alle managers zijn leiders, maar niet alle leiders zijn managers. Er zit dus een dunne lijn tussen leiderschap en management, die heel bepalend kan zijn. Iemand kan dus een goede leider zijn binnen zijn vereniging of club, maar niet de kwaliteiten hebben om een manager te zijn. Terugkomend op dienend leiderschap, is het daarom zo belangrijk om betrokken te zijn. Iemand kan zichzelf zien als goede leider, maar als de werknemers hem of haar zien als slechte manager moet er wat veranderen.

## LEIDER VS AUTORITEIT

In de praktijk zien we leiderschap vaak terug in de vorm van autoriteit. Autoriteit is een soort legitieme macht. Mensen volgen personen die deze macht uitoefenen, omdat hun posities dit vereisen, ongeacht de persoon die de positie heeft. **Leiders in organisaties en elders kunnen formele autoriteiten hebben, maar ze vertrouwen meestal op de informele autoriteit die ze uitoefenen.** Om terug te komen op het begin van dit artikel: Het zijn de 'direct leidinggevendenden' die de meeste invloed hebben op de werkprestaties. Leiders worden vertrouwd vanwege hun oordeel en gerespecteerd om hun expertise en integriteit. Dit is waarom zij worden gevolgd en niet omdat ze een bepaalde positie innemen. Een goed voorbeeld hiervan is Gandhi, hij had voor het grootste deel geen officiële positie om de Indiase vrijheidsstrijd te leiden.

Het is ook belangrijk om te begrijpen dat een formele autoriteit en macht die daaruit voortvloeit, mogelijk niet altijd in staat is om mensen op de gewenste manier te beïnvloeden zoals; in tijden van crisis en moeilijkheden beschouwen mensen het als dwang. In zo'n situatie is het moeilijk om dienend leiderschap toe te passen. Aan de andere kant neigt leiderschap ertoe volgers te creëren uit vrije wil zonder hen te dwingen iets te aanvaarden wat op hun weg wordt gegooid. Autoriteit biedt zelden ruimte voor feedback, opbouwende kritiek of meningen van de mensen op wie het wordt uitgeoefend, wat nou juist zo belangrijk is bij dienend leiderschap.



### *Leiders van nu*

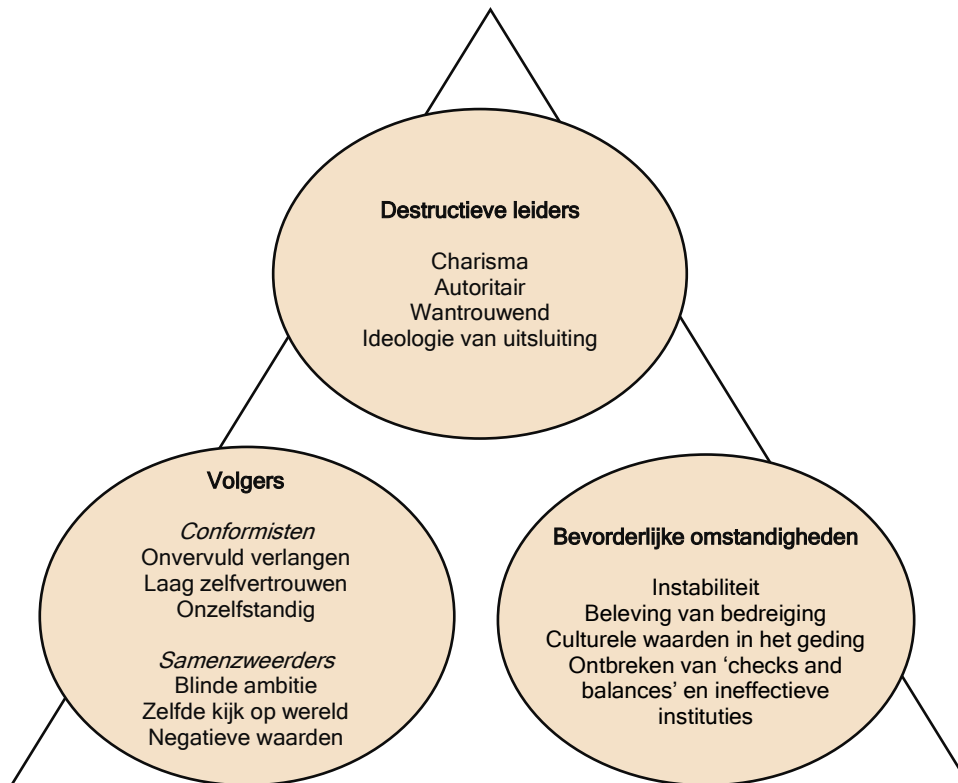
Autoriteit en leiderschap is tegenwoordig veel te zien, er zijn een aantal veelbesproken leiders. De vraag is of de leiders van nu wel klaar zijn voor de toekomst. Is er niet een nieuwe soort leider nodig? Een voorbeeld is Donald Trump. Mensen van over de hele wereld hebben veel kritiek op Trump, terwijl hij zichzelf ziet als een sterk leider, hier vindt hij geen doekjes om. Hij creëert het liefst een imago van sterk leiderschap en autoriteit. Trumps zwakte zit in zijn narcisme, maar ook zijn gebrek aan feitenkennis en strategische visie. Er kan opgemerkt worden dat zo'n grote leider niet aan dienend leiderschap doet, hij maakt gebruik van zijn autoriteit.

Een ander voorbeeld is een veelbesproken man, namelijk Kim Jong Un. Hij is het staatshoofd van Noord-Korea. In 2012 volgde hij zijn vader op. Binnen de Noord-Koreaanse arbeidspartij wordt Kim Jong Un een geweldige leider genoemd. Vanaf 2009 heeft Kim Jong Un verschillende hoge functies gekregen. Dit heeft hem tot de leider gebracht die hij vandaag de dag is. Veel mensen zeggen dat zijn manier van leidinggeven niet correct is, vanaf het moment dat Kim aan het hoofd staat zijn er door hem 70 politieke officials geëxecuteerd. Het machtsgebruik van Kim is ouderwets en het volk volgt alles wat hij zegt op.



Door het machtsmisbruik van Kim Jong Un wordt interne informatie over Noord-Korea niet naar buiten gebracht. Er is dankzij zijn kracht een gesloten economie, dit houdt in dat het een onafhankelijk land is. De barrières met andere landen zijn erg groot door de eigen wil van Kim Jong Un.

Bij deze twee leiders is er sprake van een **'toxic triangle'**. Dit betekent een gebrekkige staat waarin het land verkeert en tal van vermeende dreigingen, een meerderheid die roept om stevig ingrijpen en een sterke, door macht gedreven leider die zich opwerpt om het volk te redden en het kwaad te vernietigen. Rondom deze leiders zijn volgers die meeliften op het succes en die carrière maken. Maar het probleem is: slecht voorbeeld doet slecht volgen.



Wie de uitdagingen van **morgen** wil kunnen aangaan, **mag niet van gisteren zijn**. De next generation leiders moeten veel in huis hebben om succesvol te zijn. Het komt erop neer dat je als moderne leider niet aan anderen vertelt wat ze moeten doen en hoe, maar dat je mensen in hun kracht zet en ze de mogelijkheid geeft goed werk te leveren. Dit is een beweging van 'command & control' naar 'inspire & collaborate'. Als een omgeving voorspelbaar is, dan is het model van 'command & control' efficiënt. Als een omgeving complex en onvoorspelbaar wordt, zoals de wereld van de toekomst, dan hoort daar een andere manier van leidinggeven bij die niet zo directief is. Er moet een leider komen die succesvol om weet te gaan met de snel veranderende omgeving. Word jij de next generation leider?

## Literatuurlijst

- Boerman, P. (2019, 19 september). Adaptief leiderschap: wil de next generation leider nu opstaan? Geraadpleegd op 25 oktober 2019, van <https://www.mt.nl/management/adaptief-leiderschap/wil-de-next-generation-leider-nu-opstaan/577745>
- Rotmans, J. (2014). *In het oog van de orkaan* (1ste editie). 's Hertogenbosch: Aeneas, Uitgeverij Voor Vakinformatie.
- Schoenmakers, D. (2019, 4 februari). *TED Talk: Wat je nodig hebt om een goede leider in de 21e eeuw te zijn*. Geraadpleegd op 9 november 2019, van [https://carriere.nu/ted-talk-wat-je-nodig-hebt-om-een-goede-leider-in-de-21e-eeuw-te-zijn/?vakmedianet-approve-cookies=1&\\_ga=2.157213499.1860738706.1571403581-1208778000.1570376552](https://carriere.nu/ted-talk-wat-je-nodig-hebt-om-een-goede-leider-in-de-21e-eeuw-te-zijn/?vakmedianet-approve-cookies=1&_ga=2.157213499.1860738706.1571403581-1208778000.1570376552)
- *What is Servant Leadership? - Greenleaf Center for Servant Leadership*. (z.d.). Geraadpleegd op 9 november 2019, van <https://www.greenleaf.org/what-is-servant-leadership/>