

- essay -



van Lijden naar Leiden

over de groeiende rol en noodzaak van leiderschap

Mark Ernst

Tennissen als metafoor voor de ontwikkeling van leiderschap; tijdens één van mijn seminars ontstond deze vergelijking spontaan bij één van mijn toehoorders. Tennissen en leiderschap hebben dan ook veel gemeen.

Gezien mijn beroep is het wat vreemd maar voor mij is leiderschap bijna een jeukwoord geworden; het wordt zo vaak gebruikt en misbruikt dat ik er regelmatig spontaan krabplekjes van krijg.

Waarom ik dan toch zo passioneel blijf over het ontwikkelen van Nederlands leiderschap? Omdat het zo belangrijk is! En het wordt steeds belangrijker in onze snel modernere wordende wereld.



Lijden

Dictators dicteren en dat werkt prima voor hen; de onderknuppels doen wat de dictators willen. Maar ze hebben wel een gigantisch machtsapparaat nodig om mensen in hun greep te houden. En als die machtsgreep maar even verslapt, maakt een revolutie korte metten met je. Het dictatorschap is een onzeker bestaan.

Bazen bazen en dat werkt prima voor hen. Medewerkers lopen netjes in de pas en doen keurig wat er gevraagd wordt.

- proest -

Als bazen érgens over klagen, is het wel dat mensen niet netjes doen wat er gevraagd wordt. Onderzoek bevestigt het: managers en andere bazen hebben vooral moeite met de menskant van hun werk en hun frustraties worden vooral dáár geboren.

Want mensen doen helemaal niet zomaar wat je vraagt!

Sterker nog, soms lijkt het wel of ze je per sé dwars zitten; alsof baasje pesten de enige rage is zónder uiterste houdbaarheidsdatum. Het is niet simpel om baas te zijn. Het is ook niet altijd leuk.

Een Aardverschuiving

Het mechanisme wat daar onder ligt, is simpel en ingewikkeld tegelijkertijd. Om even bij het simpele te blijven: mensen doen niet zomaar wat jij wilt, alleen maar omdat jij dat wilt. Was ooit een titel of uniform voldoende om iets gedaan te krijgen van anderen, tegenwoordig dwingt dat nauwelijks nog autoriteit af. En dat is in ons Nederland van 'doe maar gewoon dan doe je gek genoeg' nog een graadje erger dan in bijna alle andere andere landen.

Overal om je heen zie je dat mensen en beroepen die ooit een vanzelfsprekend gezag vertegenwoordigden stukken minder serieus genomen worden. Politici worden per definitie gewantrouwd, aanwijzingen van politieagenten en leraren worden in de wind geslagen terwijl burgemeesters en ambulancemedewerkers bedreigd worden. De autoriteitszin is nogal verschoven de laatste decennia.

Underground

Op de werkvloer speelt hetzelfde. Ook daar is de betekenis van titels en andere statussymbolen gekrompen. Ook daar worden autoriteitsfiguren steeds meer bij voorbaat gewantrouwd. Ook daar doen mensen niet zomaar wat jij wilt wat zij doen.

Maar. Mensen zijn over het algemeen financieel afhankelijk van hun werkgever en dat geeft wat vreemde effecten. Zouden mensen in een andere context zeggen dat ze ergens niet mee eens zijn of dat ze iets op een andere manier zouden aanpakken, op de werkvloer gebeurt dat minder want ze willen niet het minste risico lopen hun inkomen kwijt te raken. Op de werkvloer wordt er dan ook minder tegengesproken en meer ongemeend meegesproken dan elders.

Aan de ene kant heeft men een broertje dood aan hiërarchie maar tegelijk gaat men er niet zomaar tegenin. Als een pan met borrelend water en stevig deksel bouwt de druk zich langzaam op. Stoom wringt zich door het speldengaatje in een bibberend deksel. Zo ook op het werk.

Mensen bieden namelijk wel degelijk weerstand tegen de uitingen van hiërarchie maar dus niet openlijk. Het verzet gaat ondergronds! Zoals in een oorlog. In oorlogstijd betekent openlijk verzet de kogel en dus zeg je netjes ja en amen als de bezetter naar je kijkt. Maar als hij zich even omdraait, poog je trefzeker een mes te planten, liefst juist midden tussen zijn schouderbladen.

Op het werk is het natuurlijk geen oorlog en zijn we niet met messen in de weer maar je ziet wel allerlei vormen van ondergronds verzet. Ja zeggen en nee doen, meestribbelen en mopperen zijn er enkele, evenals het ontlopen van verantwoordelijkheden. En als klap op de vuurpijl: sabotage. Amerikaans onderzoek laat zien dat wereldwijd grofweg een kwart van alle medewerkers zijn werkgever bewust en actief schade toebrengt. Een kwart! Bijvoorbeeld als een productiemedewerker de lopende band saboteert zodat 'ie een half uur pauze heeft tijdens de reparatie ervan. Of een verkoper die bewust een verkoop verknalt. Dit soort dingen gebeuren doorlopend en zijn ook vormen van ondergronds verzet tegen hiërarchische druk.



Iets Gedaan Krijgen van Anderen

Dictators zetten mensen onder enorme druk. Mensen willen wel in verzet komen maar een gigantisch machtsapparaat smooit elke vorm in de kiem.

Bazen leggen minder druk om iets gedaan te krijgen maar oogsten zeker verzet. Ze beschikken over beperkte machtsmiddelen die zorgen dat het verzet vooral ondergronds gaat.

Dat dicteren en bazen werkt dus allebei niet echt. Slechts één middel werkt wel om effectief en duurzaam iets gedaan te krijgen van anderen: leiderschap.

Leiderschap is in basis iets heel simpels: leiders brengen anderen in beweging om hun wens om te zetten tot werkelijkheid. Dus jij als manager hebt een wens - laten we zeggen dat je mensen zich klantvriendelijker gaan gedragen - en je wilt dat in de werkelijkheid omzetten tot ander gedrag bij je mensen. Als je gaat bazen door middelen in te zetten zoals instructies, protocollen, targets etc. sorteert je te weinig resultaat. Maar leiders get the job done!

De reden is in basis simpel: leiderschap draait om het aanwakkeren van de intrinsieke motivatie bij de ander en draait niet op extrinsieke motivatie zoals wat bazen doen. Leiders krijgen het voor elkaar dat hun gevolg wil volgen. En dat doen ze dan ook! Ogenscheinlijk helemaal uit zichzelf.

Stop met duwen en trekken aan mensen, begin te leiden.

Plussen en ... Plussen

Goed ontwikkeld leiderschap heeft tal van voordelen. Op de werkvloer maar ook in de politiek, voor leraren, ouders, voorzitters, politieagenten en alle andere formele en informele leiders.

Als het leiderschap op de werkvloer goed ontwikkeld is - door de gehele organisatie heen, van CEO en directeur tot aan teamleider en assistent bedrijfsleider - geeft dat tal van voordelen voor zowel de organisatie, leidinggevendenden als mensen in de uitvoering. Organisaties oogsten betere resultaten, meer succes en een groter rendement. Medewerkers tonen meer motivatie, betrokkenheid en inzet terwijl de organisatie beter toegang krijgt tot hun kennis, kunde en talenten. Medewerkers presteren beter. Het wantrouwen en de verborgen strijd tussen leiding en uitvoering verdwijnt. De organisatie en haar leden weten beter waar zij als collectief voor staan en gaan en weten dat beter over te brengen aan hun eigen leden en aan de buitenwereld. Ze weten anderen te raken en ze kunnen rekenen op meer en trouwere klanten. Ze stellen én behalen stevige doelen. In goed geleide organisaties is er minder weerstand tegen veranderingen.

Ook in de politiek is er een hoop te winnen, zowel voor politici als voor het electoraat. Als politicus groeien je geloofwaardigheid en gezag samen met je leiderschapskwaliteiten. Weerstand en verzet krimpen zodat je meer gedaan krijgt en meer steun krijgt, zelfs voor onprettige plannen. Je weet beter waar je voor staat en gaat en je weet anderen daarmee te inspireren. De afstand tussen politiek en electoraat krimpt. Je vergroot je kans gekozen of herkozen te worden en het electoraat is trouwer dan ooit. Zij wint dan ook een echte leider door wie zij graag vertegenwoordigd wordt.



Nelson = Go(o)d

Eén van mijn gebruikte voorbeelden van een leider is Nelson Mandela. Zijn wens: zwart en wit verenigen in gelijkwaardigheid. Slechts 5 jaar was hij president maar hij kreeg het voor elkaar en verdiende gezag van Zuid-Afrikaans zwart en wit. Én van de rest van de wereld. Een formidabele prestatie. Qua leiderschap deed hij dan ook heel veel goed.

Witte Raaf

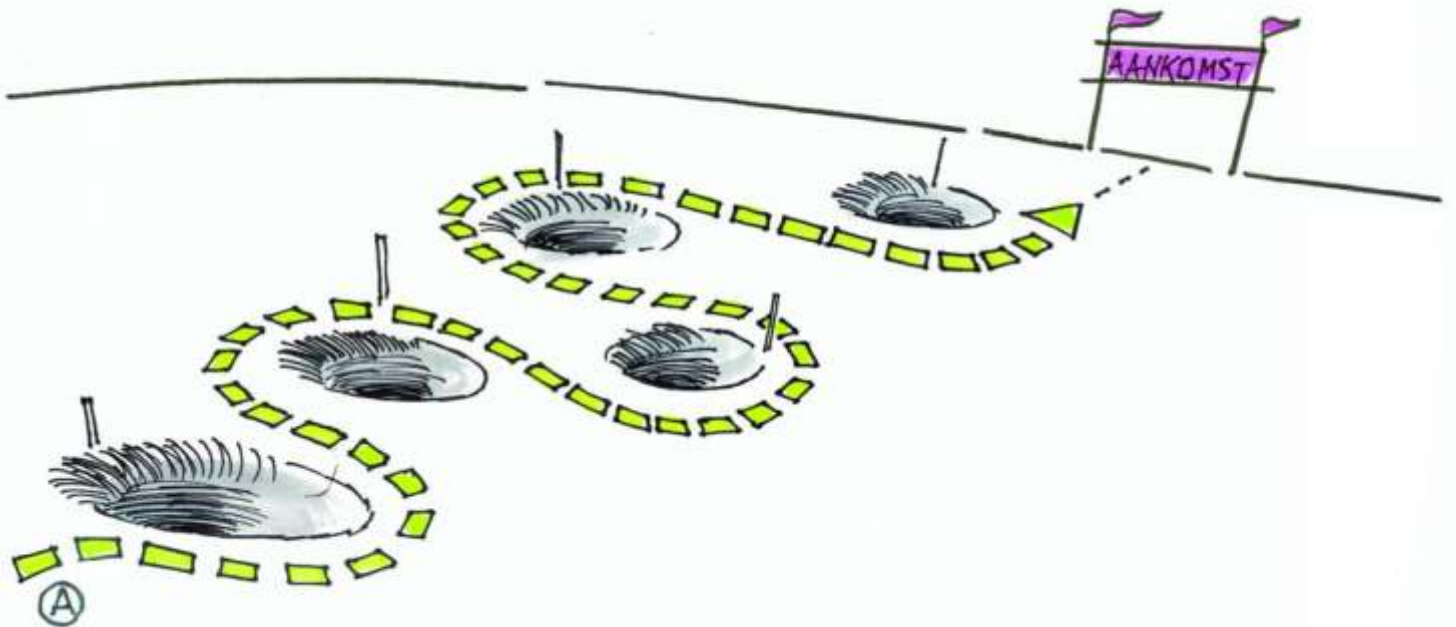
Ik ben niet de enige die Nelson Mandela gebruikt als schoolvoorbeeld van een groot leider; hele volksstammen vereren de man. Als je dat even laat bezinken, is dat best erg. Want kennelijk zijn er erg weinig voorbeelden van echte leiders.

Leiderschap, écht en puur leiderschap, is iets heel, heel zeldzaams. Als ik even tuur in het landschap van ons Nederlands politiek leiderschap, moet ik best een tijdje terug in de tijd om iemand te vinden die qua gezag - zo'n beetje het belangrijkste 'symptoom' van leiderschap - enigszins in de buurt kwam. In 2001 dreigde een politieke crisis toen bleek dat de vader van onze toen toekomstige koningin lid geweest was van de besmette regering Videla. Wim Kok vroeg ons het vertrouwen dat hij het zou fixen. En we gáven hem dat vertrouwen. Dat gezag is sindsdien door geen premier meer geëvenaard. Zie je het al voor je als Balkenende of Rutte ons om een soortgelijk vertrouwen gevraagd zou hebben? Ze zouden direct door burgerij en pers aan een virtuele schandpaal genageld zijn.

Ook in het bedrijfsleven is leiderschap een zeldzaamheid, zeker in Nederland. Internationaal zijn er wel wat voorbeelden te vinden door te zoeken naar een andere, essentiële eigenschap van leiders: zij inspireren. Zoals Steve Jobs en Elon Musk inspireren met hun visies om de wereld te veranderen met hulp van technische innovaties, zij het ieder op hun eigen manier. Of zoals Richard Branson en Warren Buffet inspireren met hun welhaast tegendraads menselijke en tegelijk zeer succesvolle manier van ondernemen. Ook die zakelijke leiders zijn erg zeldzaam.

Leiderschap, echt leiderschap, is als een enkele witte raaf tussen talloze zwarte broeders.





Struikelblokken des Natuurs

Leiderschap is dus steeds belangrijker om mensen in beweging te krijgen maar tegelijkertijd is het super zeldzaam. Hoe dat dan?

De weg naar leiderschap is bezaaid met drempels, hindernissen en valkuilen die er alles aan lijken te doen om ons te beletten dat hoge niveau van echt leiderschap te bereiken. En dat zit allemaal in ons; in onze menselijke aard, in onze biologie zelfs. Ons ego, onze emoties en onze reactiviteit zijn enkele voorbeelden van biologische mechanismen die ons beletten om maar in de buurt te komen van de bovenste treden van leiderschap, ook al waren ze evolutionair belangrijk.

Zo ontstaat een vreemde spagaat dat we als mensen sterk de behoefte hebben aan leiders wie we kunnen volgen maar dat er verrekte weinig mensen zijn die die rol kunnen vervullen.

Leiderschap is een natuurlijke menselijke behoefte maar het is geen vanzelfsprekende menselijke eigenschap.

Leiderschap is iets wat je moet ontwikkelen, meanderend tussen de hindernissen, drempels en valkuilen door. Zoals ook Nelson Mandela gedaan heeft want na zijn tijd in de gevangenis was hij een ander mens dan ervoor. Tijdens zijn onvrijwillige verblijf achter de tralies heeft hij zich ontwikkeld tot één van de meest effectieve leiders ooit.

Gelukkig is Leiderschap als Tennis

Ook al zullen weinigen ooit terecht komen op Wimbledon of Roland Garros, iedereen kan leren tennissen. Zo kan ook iedereen zijn of haar leiderschap ontwikkelen. Mijn advies, hoe weinig afhankelijk ook: doe dat! Laat je trainen, laat je coachen, verbeter je continue. Ontwikkel jezelf en iedereen zal er de zoete vruchten van plukken.





Mark Ernst

heeft een passie voor:

Presteren met Plezier op de Werkvloer Succesvol Ondernemen Leiderschap

Mark inspireert ondernemers, leidinggevenden, politici en andere mensen tot meer succes met inzichten, nadenkers en praktische tools. Dat doet hij door middel van:

Trainingen waar inzichten, kennis, ideeën en praktische tools samenkomen met onvergetelijke ervaringen, in een gemoedelijke, informele sfeer.

Seminars & Lezingen die inspireren tot een betere (werk)wereld.

Schrijfsels zoals een column op MT.nl en essays zoals deze.

Onderzoeken die allerlei abstracts zoals cultuur, leiderschap etc omzetten in concrete cijfers.

Bij dit alles combineert Mark theorieën, inzichten en wijsheden van vele denkers, wetenschappers en goeroe's uit allerlei vakgebieden zoals biologie, leiderschap, organisatiekunde, neurofysiologie, sociologie, psychologie en antropologie. Mark beperkt zich dus niet tot de zienswijze van één of enkele mensen. Ook zijn ervaring als ondernemer en leidinggevende drukt een duidelijke en belangrijke stempel op zijn werk.

www.mark-ernst.nl

Ik zet mijn roze bril op...

... ik zie een wereld waar mensen niet alleen werken voor geld maar ook omdat ze ervan genieten. Waar mensen trots zijn op hun bedrijf en collega's. Een wereld waar leiding en uitvoering zij aan zij strijden in die queeste naar grootsheid. Waar mensen, van CEO tot stagiaire, zich elke dag weer overtreffen en samen meer bereiken dan men voor mogelijk dacht.

Nog mijmerend zie ik de echte, ongekleurde wereld. Mensen gaan met tegenzin aan het werk, lopen de kantjes er af en raken verstrikt in een verlamdend web van weerstand, stress en burn-outs. Managers en medewerkers botsen in een verborgen wantrouwen. Bedrijven gaan kapot aan resultaatsarmoede en de waan van de dag drijft ondernemers tot uitputting.

De mensen in die roze wereld waren blijer en gelukkiger. En de bedrijven presteerden er beter.

Mijn missie: bijdragen in het omzetten van deze schijnbare roze utopie tot werkelijkheid.