

Leiderschap

Analyse

~ DOOR ARNICK BOONS

Peter Drucker heeft eens gezegd: "Management is de dingen goed doen; leiderschap is de goede dingen doen." Maar richting geven is niet genoeg. Het gaat erom dat een leider medewerkers boven zichzelf kan laten uitstijgen en gestalte kan geven aan het oude adagium dat samenwerken meer oplevert voor iedereen dan alleen door de wereld trekken.

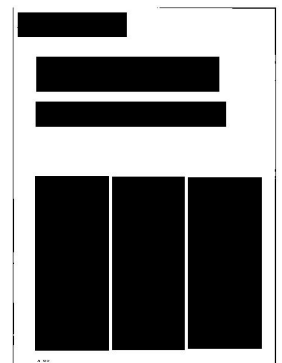
De meeste mensen is het leiderschap overkomen op het moment dat ze in een positie kwamen waarin leiderschap van hen werd gevraagd, bijvoorbeeld door een promotie naar een managementfunctie. Anderen is het leiderschap juist overkomen doordat ze een andere bovengestelde kregen. Voordat je kunt bepalen hoe je ergens mee omgaat, moet je de vraag beantwoorden wat het eigenlijk is. Voor sommigen zal leiderschap betrekking hebben op de persoonlijkheid van de leider en een eigenschap zijn die als het ware van nature aanwezig is. Anderen vinden dat leiderschap aangeleerd kan worden en niet aan één persoon 'kleeft', maar ook heel goed door een groep kan worden uitgeoefend: gedeeld leiderschap. De vele leiderschapstrainingen getuigen hiervan.

Hoe je het ook bekijkt, leiderschap, richting geven aan het gedrag van anderen, is een onderwerp dat al bestudeerd wordt sinds de tijden van Plato. Met name na de Tweede Wereldoorlog is de academische aandacht voor leiderschap geëxplodeerd. Het aantal opleidingen en kenniscentra – en daarmee ook het aantal perspectieven op leiderschap – is praktisch niet meer te tellen.¹ Vrijwel elke groep wetenschappers of consultants heeft zo een eigen definiëring en benadering gevonden. De meeste ervan lijken plausibel en sommige zelfs overtuigend. Maar al die multidisciplinariteit heeft ook tot een haast onbegrensd oerwoud aan goedbedoelde adviezen en goedbetaalde trainingen geleid.

Leiderschap is een onderwerp dat al bestudeerd wordt sinds de tijden van Plato ;

LEIDERSCHAP?

Soms kom je op heel ongewone wijze in aanraking met actuele thema's in management en organisatie. Dat is mij overkomen als het gaat om leiderschap. In de afgelopen jaren heb ik als consultant nogal wat projecten gedaan op het gebied van prestatie management. Veelal balanced scorecards. De kern van die instrumenten is het operationeel maken van strategie. In veel gevallen bleek gaandeweg dat de strategie van de organisatie onvoldoende specifiek gedefinieerd was om in maatstaven en indicatoren te worden uitgedrukt. Wel een ronkende visie met veel superlatieven, maar weinig houvast op



het uitvoerende vlak. Vaak werd het project gebruikt om alsnog een strategie te construeren. Het paard achter de wagen, zou je zeggen, maar er zat meer achter. Of beter gezegd, er zat minder achter. Er was geen leiderschap. Dat wil zeggen, het meest essentiële van leiderschap ontbrak: een samenhangende visie op de toekomst van de organisatie en de bijbehorende omgeving. Wat we nu een businessmodel noemen en wat de oorspronkelijke auteurs bedoelden met de balance in de scorecard.

In een aantal van die gevallen werd het project beëindigd met een reeks – meestal reeds vooraf beschikbare – maatstaven in een rapportageformat en dat was het dan. Nu had de balanced scorecard in die tijd ook wel een hoog Rotary-gehalte, je kon je immers niet publiekelijk vertonen als je geen BSC had. Maar in feite werd het instrument gebruikt als een codificatie van bestaande inzichten, routines en (voor) oordelen. Een zoveelste controle-instrument voor managers die tijdens het jaarlijkse beoordelingscircus moeite hebben met een slechtnieuwsgesprek. De cijfers spreken immers voor zich.²

LEIDERSCHAP!

Hoe je er ook over denkt, intuïtief is duidelijk dat leiderschap gaat over inspireren en sprankelen, niet over dominantie; over verbinden en samenwerken, niet over intimidatie. Vrijwel alle instrumenten in het arsenaal van de CFO zijn langs beide kanten inzetbaar, maar het is de stijl van de leider die het verschil maakt. En over dit laatste is eigenlijk weinig te melden dat neigt naar consistentie. Er zijn geen karaktereigenschappen die elke succesvolle leider heeft. Er is lang naar gezocht, ze zijn niet gevonden. Geen blauwdruk voor leiderschap, helaas. Leaders zijn eigenlijk allemaal anders, net als gewone mensen.

Maar de mensen in organisaties weten dat ook, accepteren het en verwachten het zelfs. Zij hebben uw voorganger meegemaakt en gaan waarschijnlijk uw opvolger ook meemaken. Allemaal andere leiders. Het zou mooi zijn als zij daar niet op wachten, maar de ruimte krijgen om zelf een leider te zijn, gewoon op de eigen plaats en van mens tot mens. ■

¹ En toch wordt dat gedaan. Als u even geduld hebt: de International Leadership Association is gevraagd een online database op te zetten van zo veel moge-

lijk leiderschapsprogramma's. De verwachting is dat die database eind 2010 beschikbaar komt.

² En wat gebeurt er als een dergelijk systeem ook nog wordt gebruikt om mensen te selecteren voor promotie? Dan treedt er een zelfversterkend mechanisme op.

PROF. DR. A.N.A.M. BOONS RA is hoogleraar financieel management aan de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit en directeur van de faculteit Economie & Management van de Hogeschool Utrecht

