

Daan van Knippenberg, RSM, Erasmus Universiteit Rotterdam en S-Ray Diagnostics

Leiderschap is inspireren en motiveren

tekst Monique Harmsen
fotografie Eric Fecken

Een echte leider weet mensen te motiveren en te inspireren en hen te overtuigen van het nut om aan een gemeenschappelijk doel te werken. Daarbij gaat het er niet alleen om dat je hen meekrijgt, maar vooral om hen proactief te laten bijdragen aan het doel. Een leider maakt mensen duidelijk dat ze er niet alleen zitten voor zichzelf, maar beter af zijn als ze zich inzetten voor het gemeenschappelijk belang van het team, de organisatie of het land. Wie leiding geeft moet motiveren, maar ook duidelijk maken wat het betekent om het samen te doen, aangeven hoe de samenwerking eruit moet zien.

Teamleiderschap wordt steeds belangrijker volgens Daan van Knippenberg, professor Organizational Behavior aan de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit. “Zeker in een land als Nederland met zijn kenniseconomie. We zijn leidend in complexe en innovatieve producten en dat vraagt om goed opgeleide mensen. Als deze mensen alleen maar slaafs doen wat ze wordt opgedragen, komen hun kennis en kunde onvoldoende aan bod. Om hun capaciteiten ten volle te kunnen benutten is een goede motivatie nodig, zodat ze proactief gaan bijdragen.” Het creëren van een gemeenschappelijk doel is een van de problemen waar professionele organisaties, zoals universiteiten, ziekenhuizen en consultancyorganisaties, steeds meer tegenaan lopen. “Zij werken vaak met hoog opgeleide mensen die veel gevraagd zijn. Het risico bestaat dat deze professionals hun eigen zaakjes gaan behartigen en voor zichzelf

beginnen. Een gemeenschappelijk doel is belangrijk om hen enthousiast maken voor een groter geheel.

Daarnaast moet je kunnen omgaan met het feit dat je leiding geeft aan mensen die op een bepaald gebied meer kennis hebben dan jij. Dit zijn uitdagingen waar alle bedrijven in de westerse wereld voor staan.”

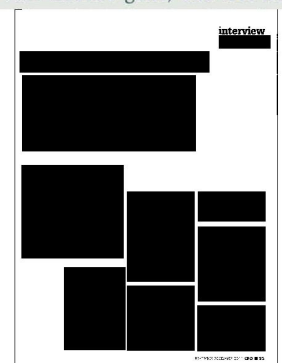
Alles valt of staat volgens Van Knippenberg met een duidelijke visie. “Het gaat om het verhaal waarom iets de moeite waard is. Het gaat om waarden. Wat is de reden dat je dit zou moeten willen? Als het om zaken gaat waarbij je mensen uit hun comfortzone probeert te trekken en ze te laten werken voor iets waarvan het eigenbelang niet direct zichtbaar is of waar ze misschien wel een hekel aan hebben, dan moet je daarvoor een goede reden hebben. Je moet aangeven wat de waarde is van wat je doet.”

Om motiverend te werken moeten deze waarden aansluiten bij wat de betrokkenen zelf belangrijk vinden. “Als geld voor een bepaalde groep in principe de hoogste waarde is, zou een hoge beloning in principe kunnen werken. In de praktijk is geld voor de meeste mensen echter niet de hoogste waarde. ‘We willen meer winst of omzet maken’ als visie zegt de meesten minder dan wanneer er een fundamentele waarde aan het handelen ten grondslag ligt. Meer

omzet is eerder een doelstelling dan een visie. Meer inspirerende leiders hebben het over echt waarden in plaats van doelstellingen: dan gaat het om een duurzame wereld, maatschappelijk verantwoord ondernemen, maar ook om kwaliteit of de beste willen zijn en iets betekenen in het leven van je klant. Dat spreekt meer aan.”

Als we kijken naar grote voorbeelden van meeslepend leiderschap gaat het volgens Van Knippenberg om zaken die een maatschappelijke waarde hebben en verder strekken dan het belang van het bedrijf. Daarbij hoeft niet meteen de hele wereld te worden verbeterd. “Je kunt zeggen: ons bedrijf is ook een onderdeel van een gemeenschap, wij willen bijdragen aan die gemeenschap.”

Van Knippenberg benadrukt dat leiderschap niet zwart-wit is. “Er leiden vele wegen naar Rome. Er is geen standaardmanier. Je moet een manier van leiderschap zoeken die bij je past. Ik geef Executive Educations en daarbij maak ik gebruik van een clipje van Microsoft-topman Steve Balmer, die voor een zaal vol medewerkers schreeuwend en springend op het podium staat. De meeste deelnemers vinden dit niet zo’n aantrekkelijk idee, anderen vinden het juist fantastisch. Mijn punt is niet of het goed of slecht is, maar dat het voor jou van nature gaat, dat het in



je moet zitten. Het draait uiteindelijk om de waarden die men deelt. Bij leiderschap dat niet duidelijk in gedeelde waarden is geworteld, is het een stuk lastiger om mensen oprecht enthousiast en proactief te krijgen.”

De vraag die onvermijdelijk opkomt, is of leiderschap iets is wat je van nature hebt of dat je het kunt aanleren. “Het is een beetje van beide”, aldus Van Knippenberg. “Er is bewijs dat het helpt als je intelligent bent. Intelligentie is ten dele aangeboren. Je ziet dat geboren leiders niet alleen slim zijn, maar zich in gezelschap ook heel gemakkelijk de leidersrol aanmeten. Zij beheersen de sociale kant heel goed. Sommige mensen hebben dit intuïtief, anderen kunnen dit aanleren door heel hard te werken. In feite doen leiders niets anders dan hard werken en investeren in zichzelf. Het lijkt soms alsof het hun gemakkelijk afgaat, omdat ze er goed in zijn.”

Leiders die zichzelf willen verbeteren zijn er volgens Van Knippenberg niet met een cursus van een halfjaar. “Het is een langetermijnproject. Je moet jarenlang in jezelf en in je carrière blijven investeren en je telkens afvragen: Hoe doe ik het? Het is een proces van jezelf constant verbeteren.”

Met het toenemende belang van teamleiderschap neemt ook het belang van diversiteit in de top van bedrijven toe. Uit onderzoek blijkt dat meer diversiteit tot betere resultaten leidt. Wat dat betreft hebben we nog een weg te gaan. Hoewel het percentage vrouwen aan de top langzaam stijgt, zijn etnische minderheden bijna niet aanwezig. Dat heeft volgens Van Knippenberg meer te maken met de eisen om toe te kunnen treden tot die groep dan issues van teamleiderschap. “Hierbij speelt een veelvoud van factoren een rol. Impliciet is de onderstroom om mensen te kiezen die op je lijken.”

Toch is het belangrijk dat leiders rekening houden met diversiteit, omdat de groep waaraan ze leiding geven steeds diverser wordt. Dit leidt tot een veranderende groepsdynamiek en leiders zien dat je hieruit voordeel kunt halen. “Amerikaans onderzoek geeft drie perspectieven van bedrijven op diversiteit. Je hebt de ondernemingen die de regels volgen dat je niet mag discrimineren en meer niet. Daarnaast zijn er ook ondernemingen, bijvoorbeeld financiële instellingen, die hun medewerkersbestand aanpassen aan de doelgroep. Het derde perspectief ligt bij de nieuwe generatie leiders, die

diversiteit ziet als iets waar je wat van kunt leren. Ze zien er nieuwe mogelijkheden in. Dat gaat niet vanzelf: je moet je er echt voor inspannen.”

Hetzelfde geldt voor leiderschap. “Je moet duidelijke waarden hebben en laten zien waar je voor staat. Talk is cheap! Je kunt zeggen: integriteit is belangrijk. Daar is iedereen het mee eens. Of je het werkelijk meent, blijkt pas als er zich een gelegenheid voordoet die het lastig maakt om hieraan te voldoen. Dit zijn zaken waarin je je geloofwaardigheid als leider moet handhaven. Je moet je realiseren dat je een rolmodel bent. Mensen kijken naar jou als ze niet weten hoe ze moeten reageren in bepaalde situaties.”

Vaak wordt gedacht dat de ‘echte’ leider de CEO is. Maar als niet duidelijk is dat het topmanagement in zijn geheel daarin meegaat, verliest het visionaire van de CEO volgens Van Knippenberg zijn kracht. “Mensen vragen zich af: Wat betekent die visie van de CEO voor ons? Iemand die deze vertaalslag kan maken, is belangrijk. De CFO heeft in ieder geval de rol om de visie uit te dragen als lid van het topmanagement. Ten tweede moet hij of zij de vertaalslag maken voor de eigen afdeling. Van daaruit dringt het door naar de lagere niveaus in de onderneming.”

“Wil je een strategie implementeren of visie nastreven, dan is het belangrijk dat iedereen die strategie of visie kent en begrijpt”, vervolgt Van Knippenberg. “De valkuil is dat het topmanagement bij elkaar zit en elkaar volledig begrijpt en bevestigt, maar onvoldoende beseft hoe weinig daarvan doorsijpelt naar beneden. Op de werkvloer is het vaak een raadsel wat een organisatie probeert te doen en waarom het gebeurt. Hier ligt ook een belangrijke rol voor CFO. Hij of zij moet binnen de finance afdeling bouwen aan een gedeeld begrip van wat de organisatie als geheel probeert te doen.”

Zoals eerder gezegd: leiderschap is niet zwart-wit. De afgelopen jaren heeft er ten aanzien van leiderschap een ontwikkeling plaatsgevonden. In plaats van alleen managementtechnieken in leiderschap te betrekken komt er meer aandacht voor gedragswetenschappen. “De kern van leiderschap zit in de mens. Het gaat uiteindelijk om de relatie tussen leider en volger. Als leider kun je pas echt effect van je handelen zien, als je enig zicht hebt op de psychologie van de medewerkers, als je weet wat hen motiveert. Leiders à la Jack Welch (General Electric, red.)

zijn nu niet meer populair. Ik denk dat het ook komt doordat we het over bedrijven hebben die complexe, hoogwaardige producten leveren met hoog opgeleide mensen. Nu gaat het meer om empowerment, omdat je denkt dat de meerwaarde zit in de dingen die de medewerkers proactief voor de organisatie kunnen doen.” ■

“
Het gaat om het verhaal waarom iets de moeite waard is
”

“
Je moet je realiseren dat je een rolmodel bent
”

“
Leiderschap is niet zwart-wit
”



