

Authentiek leiderschap

Warm bad of koude douche...

Dienstverlening is mensenwerk. Mensen zijn het belangrijkste kapitaal van om het even welke onderneming. Helaas ligt de prioriteit van veel managers op het managen in plaats van op het leiden. Net als John Kotter ben ik tot de overtuiging gekomen, dat we het managen en het leiden moeten zien als twee aparte zaken.

Koos Groenewoud

Management en leidinggeven zijn twee verschillende aspecten. Management wordt mogelijk door het gebruik van tools, Planning & Control, dashboards, projectmanagementprogramma's, kwaliteitsverbeteringssystematieken et cetera. Als je kennis hebt van al deze aspecten van management zou je in staat moeten zijn om je gestelde doelen te bereiken. Dat lukt echter niet, doordat een cruciale factor ontbreekt, namelijk waarachtig leiderschap.

Recent volgde ik een collegeprogramma van professor John Kotter, één van de bekendste verandergoeroes van dit moment en onder meer bekend van het boek *Onze ijsberg smelt*. Ik ging ervan uit dat Kotter zijn acht stappen in een veranderingsproces zou uitdiepen:

- creëer een gevoel van urgentie;
- vorm een leidende coalitie;
- ontwikkel een visie en strategie;
- communiceer, communiceer, communiceer;
- neem obstakels weg;
- genereer kortetermijnsuccessen (en vier deze);
- hou het tempo hoog en val niet terug in oude patronen;
- maak de verandering permanent (*Make it stick*).

Gedurende de hele dag zijn deze stappen echter nog geen kwartier aan de orde geweest. Het ging namelijk om mensen in plaats van systemen en procedures.

Een leider is in staat om zijn mensen achter zich te krijgen. Vijf jaar geleden kwam ik in aanraking met *servant leadership*. Het bleek het feest der herkenning te zijn. Terugblikkend constateerde ik, dat ik de principes van *servant leadership* al een kwart eeuw hanteer. De basis hiervoor werd gelegd bij het Marriott concern. Daar was sprake van een 'warm bad' (en dat niet alleen in de hotelkamers) Medewerkers voelden zich veilig en comfortabel en werkten met plezier en enthousiasme. Nu realiseer ik mij dat de familie Marriott geen HRM boek had gelezen met de titel *How to motivate people*, maar dat aan hun beleid het geloof (mormoons) ten grondslag lag.

Het principe was eenvoudig: 'We gaan op een zorgvuldige wijze om met onze mensen, gasten en leveranciers (wat gij niet wilt wat u geschiedt, doe dat ook een ander niet)'. Ik geloof heilig in deze principes. Als we het toespitsen op medewerkers, dan is de Leadership-stijl doorslaggevend in het bereiken van uitstekende resultaten. Je kunt Lean Six-Sigma niet invoeren zonder draagvlak en betrokkenheid. De weg naar operational excellence loopt via de medewerkers.

Naast het bezoeken van John Kotter heb aan de Universiteit Nyenrode negen colleges over Authentiek Leiderschap gevolgd (zie voor meer informatie [www.AAA-TFM.nl/links/opleidingen/Authentiek Leiderschap](http://www.AAA-TFM.nl/links/opleidingen/Authentiek%20Leiderschap)). De colleges heb ik ervaren als een waardevolle bevestiging van mijn visie op management en leiderschap.

Als we medewerk(st)ers willen binnenhalen-en houden, het zogenaamde 'binden en boeien', dan moeten we op een andere manier gaan managen. Ik bedoel hiermee, dat we meer moeten gaan leiden met het hart en met het gevoel (de buik) in plaats van met het hoofd (alleen). Het moet goed voelen en kloppen. Wat hierbij van het groot-

ste belang is, is de voorbeeldfunctie van de leider. Je kunt geen forse bezuinigingsoperatie tot een goed einde brengen, als je zelf geen offers wilt brengen. Je kunt je team niet aanspreken op klantgerichtheid, als je zelf pontificaal een parkeerplaats naast de entree hebt (uiteraard ook nog voorzien van een bord 'PARKEREN DIRECTIE'). Het kan niet om zelf privileges te hebben en je medewerkers die te onthouden.

Klanttevredenheid

Daarnaast vertaalt het effect van een goede leiderschapstijl zich direct in het verhogen van klanttevredenheid. Dit werkt erg stimulerend en is – bij een snelle terugkoppeling en het uitspreken van waardering- een aanjager van een opwaartse spiraal, gemotiveerder mensen, geringer verloop en ziekteverzuim en meer fun. Blijven aansturen vanuit de managementgedachte kan en zal leiden tot een koude douche en een middelmatig, onbevredigend resultaat. Tot slot: Leadership is geen hype, maar een trend. Recent heeft een collega van John Kotter, professor Bill George, eveneens professor aan

Harvard University en schrijver van het boek *Vaar je eigen koers*, op LinkedIn een vraag gesteld over authentic CEO's. Er waren meer dan 1150 reacties. Mensen als Kotter, George, Gobillot en Jan Gunnarsson zijn de trendsetters als het gaat om een visie op 'Leadership'. De visie van Robert Greenleaf is na enkele decennia nog steeds actueel. Prominenten in Nederland zijn – naast de inleiders van de Nyenrode collegereeks over Authentiek Leiderschap – onder andere Tjep Maris, Daan Fousert, Alexander de Vries (zie het artikel over Hostmanship elders in deze uitgave). Ik denk ook aan Mathieu Weggeman en Edwin de Beukelaar. Inspiratie genoeg. Mijn advies is dan ook: stop minder tijd in het lezen van managementboeken, maar stop die in het ontwikkelen van jezelf en in (authentic) Leadership. Het zal je leven absoluut verrijken. Ik durf bijna te zeggen 'read my lips' als het gaat om de volgende statement: 'Bedrijven en organisaties, die hun management(stijl) niet op korte termijn veranderen en gaan inzien dat Leadership moet en gaat prevaleren boven management – met andere woorden, die zelf



niet (willen) veranderen – komen in zwaar weer terecht.' 

Citaten met dank aan Rick Niemans boek *De Goeroe-Methode*

Koos Groenewoud CFM is Manager Facilitair Bedrijf bij DELTA NV, redactielid FMI en oprichter van de netwerkgorganisatie AAA (Triple A) Total Facility Management.

Met dank aan Ron Brouwer MA, docent aan de Academie voor Facility Management van de Haagse Hogeschool, voor de redactionele ondersteuning.