

# De meeste leidinggevendenden kunnen niet leiden!

door: dr. Alex Klein

Een leider leidt naar succes.

Bij afwezigheid van succes is de leider dus geen leider, maar een loser.

In mijn praktijk bemerk ik dat veel leidinggevendenden helemaal niet kunnen leiden!

## Leider of loser?

Ik zie een tafereeltje voor me, ergens in een bergdorp in het buitenland. Een expeditieleider wil een hoge bergtop bedwingen en heeft daartoe een aantal ezels ingehuurd om de zware last te dragen. Ezels zijn echter berucht voor hun eigenwijsheid, niets menselijks is hun vreemd. Het is aan de (expeditie)leider van de eigenwijsjes om de dieren te laten doen wat van hen verwacht wordt. Want uiteindelijk wordt het succes van de expeditieleider afgemeten aan de mate waarin het vooraf gestelde doel bereikt wordt, door de dieren te laten doen wat nodig is om dat doel te bereiken. Als de bergtop niet bereikt wordt, kan er niet gesproken worden van succes.

Naar een zakelijke omgeving vertaald betekent dit dat het succes van de leider van een bedrijf wordt afgemeten aan de mate waarin het vooraf gestelde doel wordt bereikt, door de medewerkers van het bedrijf te laten doen wat nodig is om dat doel te bereiken.

Als het doel niet wordt behaald, dan heeft de leider gefaald!

In welke mate worden de gestelde doelen in uw organisatie behaald? Is dat 40, 60, 80 of 100 procent of meer? Deel dit succespercentage door tien en u heeft het rapportcijfer voor de leider van uw organisatie te pakken. Een heldere en objectieve methode van beoordelen, die lange evaluatiecycli overbodig maakt.

## Leiden voor leidinggevendenden

Deze methode is niet allen van toepassing op leiders van gehele organisaties, het is ook goed te gebruiken voor leidinggevendenden van afdelingen. Deel het succespercentage van de afdeling door tien en het is duidelijk in welke mate de leidinggevende zijn of haar doelstelling heeft bereikt. Het succes van de leidinggevende wordt immers afgemeten aan de mate waarin het vooraf gestelde doel bereikt wordt, door de medewerkers van de afdeling te laten doen wat nodig is om dat doel te bereiken.

Echter, medewerkers zijn berucht voor hun eigenwijsheid, niets menselijks is hen vreemd. Het is aan de leidinggevende van deze eigenwijsjes om hen te laten doen wat van een goed werknemer verwacht wordt. Als leidinggevende leid je toch? Maar wat is dat dan, leiden? Leiding geven?

Directief of charismatisch leiderschap, operationeel leiderschap, transactioneel of visionair leiderschap.... Het zijn allemaal methodes om leiding te geven. Een combinatie van deze lijst van leiderschapsmethodes is nodig om succes te bereiken. Noem het situationeel leiderschap: de voorliggende situatie bepaalt welke methode van leiderschap gebruikt moet worden om succes te bereiken. Ik vergelijk het met de compleetheid van een schilderspalet. Neem het volgende voorbeeld.

Op een mooie zomeravond staat een schilder aan de branding om de ondergaande zon zo realistisch mogelijk op het doek te vereeuwigen. Op zijn palet heeft hij echter maar twee kleuren, zwart en groen. Hoe groot is de kans dat de schilder zijn vooraf gestelde doel zal bereiken? Hoe groot is de kans dat de schilder succesvol zal zijn?

## **Kun jij leiden?**

Terug naar uw organisatie. Hoe groot is de kans dat uw leidinggevenden het vooraf gestelde doel gaan bereiken? Als business coach stel ik met enige regelmaat de volgende vraag aan leiders van afdelingen of bedrijven: Kun jij leiden? Ben jij in staat om jouw medewerkers te laten doen wat zij moeten doen om het gestelde doel te bereiken? Vaak wordt dan volmondig 'JA!' gezegd. Vervolgens pak ik hun cijfers van de afgelopen periode erbij om aan te tonen in welke mate het vooraf gestelde doel daadwerkelijk is bereikt. En dan stel ik dezelfde vraag opnieuw: Kun jij leiden? Tonen de resultaten aan dat jij kunt leiden, zodanig dat het vooraf gestelde doel wordt bereikt? Meestal valt er dan een lange stilte, gevold door excuses...

Mijn definitie van leiderschap is dan ook:

*Wordt gedaan  
wat andere moeten doen  
om te bereiken  
wat jij bereiken wilt?*

Als niet wordt gedaan, wat anderen (de medewerkers, in dit geval) moeten doen, dan zal jij (de leidinggevende) niet bereiken wat jij bereiken wilt (de vooraf gestelde doelen). Dus moet de leidinggevende andere dingen doen om er voor te zorgen dat de medewerkers wél gaan doen wat zij moeten doen om de bedrijfs- of afdelingsdoelen te bereiken. Want: zijn de doelen niet behaald, dan heeft de leider gefaald!

## **Leiderbegeleiding**

In mijn begeleiding aan leidinggevenden en leiders maak ik gebruik van de volgende drietrapsraket:

1. *Doe je  
wat jij moet doen*
2. *zodat gedaan wordt  
wat andere moeten doen*
3. *om te bereiken  
wat jij bereiken wilt?*

In mijn praktijk noem ik dit 'leiderbegeleiding'. Ik begeleid leiders en leidinggevenden in het doen van de juiste dingen (1) zodat de medewerkers doen wat zij moeten doen (2) om de uiteindelijke doelen van de leidinggevende, de leider en dus de gehele organisatie (3) te bereiken.

Want een leider is een doelensteller en hij is ook een voordoener en een motivator of inspirator. Een leider is een leraar, die laat zien hoe iets gedaan moet worden. Een leider is ook de prioriteitensteller, een belangrijkheidsbepaler. Een leider is de controleur van gedragingen en resultaten en een aanspreker op die gedragingen en resultaten. En in het uiterste geval is een leider een mensenverplaatser, iemand die de verkeerde eigenwijsjes van de juiste plek verwijderd.

## **Zelfsturende teams is leiderschapsarmoede!**

Nogmaals terug naar uw organisatie.

Als de gestelde doelen niet zijn behaald, dan hebben uw leidinggevenden gefaald.

En dat is omdat de meeste leiders helemaal niet kunnen leiden!

Zij zijn niet in staat om leiding te geven. *Punt.*

En dus is de vraag: wat gaat u daar aan doen?

Een leider leidt naar succes, naar het bereiken van het doel. Ik noem dat doelbereikbaarheid. Zijn de afdelingsdoelen niet behaald, dan hebben niet alleen de direct leidinggevenden gefaald, maar óók degenen die boven hen staan. De leidinggevenden van de leidinggevenden hebben dan ook gefaald! Zij hebben niet gedaan wat ze hadden moeten doen, zodat werd gedaan, wat anderen hadden moeten doen om te bereiken wat de leidinggevende van de leidinggevende wilde bereiken. Catch my drift?

Wilt u uw doelen voor 2019 wél bereiken?

Wilt u dat de leidinggevenden zodanig gaan leiden dat de (afdelings- of organisatie-)doelen voor 2019 wél behaald worden?

Misschien is het dan interessant om ook aandacht te besteden aan leiderbegeleiding. Begeleid uw leiders naar het behalen van succes. Begeleid uw leidinggevenden naar het bereiken van de vooraf gestelde doelen.

### **Ongeschikt als ezel!**

Maar besef dat dit een actieve werkhouding vraagt.

Het begeleiden van de leiders en leidinggevenden van uw bedrijf is namelijk niet hetzelfde als hen vragen wat zij als doelen stellen om hun afdeling in de pas te laten lopen. Het is dus niet hetzelfde als een budget opdragen en zeggen: "Veel succes ermee! Ik veroordeel je wel als je over een half jaar of jaar deze doelen niet hebt bereikt!" Het instellen van zelfsturende teams is écht een vorm van leiderschapsarmoede.

De expeditieleider zegt toch ook niet tegen de ezels:

"Hier is de last, daar is de bergtop: veel succes ermee!

En mocht ik merken dat je de top niet haalt, dan ontsla ik je uit jouw functie, want dan ben jij als ezel ongeschikt!"