

Leadership

Leiders hebben ondersteuning nodig

■ Patrick Bouts

Op een duurzame wijze leidinggeven aan een team zodat de vooropgestelde resultaten worden behaald, is vaak een uitdaging. HR heeft hierbij een belangrijke rol in het ondersteunen van leidinggevendenden. Het is verleidelijk, maar niet duurzaam, om gewoon mee te lopen met de nieuwste leiderschapshypes.



> **Patrick Bouts**
(Quintessence)
"Het komt erop aan om als leidinggevende de nodige afstand te kunnen nemen van de 'mode van de dag' en te blijven focussen op het eindresultaat en de weg via mensen ernaartoe." © gf

Wanneer iemand een rol als leidinggevende krijgt, dan is dat omdat de organisatie hoopt om op die manier een resultaat te verbeteren. Maar elke man of vrouw die als leidinggevende wordt aangetrokken of gepromoveerd, komt vaak al snel tot de conclusie dat hij of zij dit onmogelijk alleen kan. Om het beoogde resultaat te halen, heeft hij/zij ook 'anderen' nodig. Naast de resultaatgerichte dimensie is er óók altijd een mensgericht aspect aan leiderschap. Samen met de blauwe (vertrekkend vanuit de bedrijfsmissie) en rode (vertrekkend vanuit de mens) aspecten vormen zij het 'paars leiderschap'.

Een visie op leiderschap die het belang erkent van resultaten én mensen klinkt vandaag vertrouwd. Maar er is nog een derde dimensie die veel minder aanwezig is of erkend wordt in de verschillende visies: de bredere context. Omdat je niet alleen leidinggevende van een team bent, maar zelf ook een manager hebt, in relatie tot je klanten staat, of een maatschappelijke rol te vervullen hebt... is deze contextuele dimensie van leiderschap ook een wezenlijk onderdeel van de realiteit. Dit derde element, waarbij we spreken over 'quintessential leadership', vervolledigt onze visie op leiderschap.

Vandaag complexer

Leiderschap is vandaag complexer dan ooit. In een context waarin teams steeds meer en vaker verspreid werken, is leidinggeven moeilijker dan toen iedereen elke dag opnieuw op hetzelfde moment in dezelfde ruimte aan de slag was. Bovendien wordt er vandaag meer ad hoc gewerkt waarbij leidinggevendenden in een project medewerkers aansturen zonder hiërarchisch gezag.

Wat kan HR doen om leidinggevendenden te ondersteunen in hun taak? In eerste instantie kan HR de tools aanreiken

die zij nodig hebben om succesvol te zijn. HR kan hen ook duidelijk maken dat ze er niet alleen voor staan, maar dat zij deel uitmaken van een netwerk. Daarnaast kan HR leidinggevendenden ook leren hóe je leiding geeft, hoe je mensen die het soms beter weten dan jij kan begeleiden en aansturen, in welke mate zelfsturing nuttig kan zijn,... Bovendien moet je als leidinggevende ook 'socially smart' zijn: je moet voldoende weten van de wereld rondom jou om mensen te inspireren, te overtuigen, te beïnvloeden,... Ook hier kan HR bij helpen.

Doen in plaats van zijn

Tot slot moet HR ook de complexiteit voor de leidinggevende begrijpen en de realiteit niet nodeeloos ingewikkelder maken door een prescriptief model van leiderschap – "zo geven wij hier leiding, zo moet je zijn als leidinggevende" – op te

dringen. Elk jaar verschijnen er meer dan 2000 boeken over leiderschap, elk met een beschrijving van de intrinsieke kwaliteiten van succesvolle leiders. Die boeken gaan vaak niet alleen voorbij aan het feit dat je leiderschap ook kan leren, maar ze kunnen tevens verlamdend werken op (nieuwe) leidinggevendenden door te veel de nadruk te leggen op wie ze moeten zijn, veeleer dan op wat ze horen te doen.

Het komt erop aan om als leidinggevende de nodige afstand te kunnen nemen van de 'mode van de dag' en te blijven focussen op het eindresultaat en de weg via mensen ernaartoe. Hierdoor kan de leidinggevende steeds verder groeien in zijn of haar rol om zo de vooropgestelde resultaten te behalen. ■

De auteur, Patrick Bouts, is Talent Strategist, Executive Coach & Leadership Mentor, bij Quintessence. Hij schreef deze bijdrage als lid van de adviesraad van HR Square.

