

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-

