

DE ZES NIVEAUS VAN LEIDERSCHAP

IN DIT DOCUMENT VIND JE EEN MODEL OM TE BEPALEN OP WELK NIVEAU LEIDINGGEVENDEN ACTIEF ZIJN. HOE HOGER HET NIVEAU HOE HOGER DE MOTIVATIE BIJ MEDEWERKERS.



Marcel
van Wiggen,
Frits Galle
& Gerard
Vriens

DE ZES NIVEAUS VAN LEIDERSCHAP

Leidinggevend en hebben veel invloed op de energiewinst of het energieverlies van hun medewerkers. Uit ons onderzoek onder werkende Nederlanders blijkt dat bijna 36 procent van de medewerkers totaal geen energie krijgt uit de samenwerking met hun leidinggevende. Ongeveer 30 procent ervaart de samenwerking als energieneutraal en ongeveer 34 procent van de medewerkers vindt de samenwerking prettig. Er is dus veel ruimte voor verbetering.

Een onderzoek door McKinsey & Company in 2016 onder 52.000 managers had als uitkomst dat 86 procent van de managers zichzelf als een motiverende leider en een goed rolmodel ziet. Een onderzoek door Gallup over werkplezier in hetzelfde jaar liet zien dat maar liefst 82 procent van de medewerkers hun leiders juist níét als motiverend zien. Er is dus een heel groot verschil in perceptie. Heel veel leidinggevend denken dat ze het goed doen, maar gezien de mening van hun medewerkers is het maar de vraag of dat ook zo is.

Om een goed beeld te krijgen van de verschillende niveaus waarop leidinggevend hun medewerkers aansturen en motiveren heb je één vraag nodig: 'Waarom zouden medewerkers hun leidinggevende volgen?'

Er zijn eigenlijk maar zes redenen waarom medewerkers hun leidinggevend volgen. Die zes redenen staan niet los van elkaar; elke reden bouwt voort op de vorige reden. Een leidinggevende kan geen van de volgende zes niveaus overslaan en begint altijd bij niveau 1.

- Niveau 1: Omdat hij de baas is
- Niveau 2: Omdat hij kennis heeft
- Niveau 3: Omdat hij aardig is
- Niveau 4: Omdat hij impact heeft
- Niveau 5: Omdat hij investeert in mij
- Niveau 6: Omdat hij een missie heeft

Omdat hij de baas is - Zodra een leidinggevende wordt benoemd in de functie is hij de baas. Zo werkt het nu eenmaal in het bedrijf. Als je die functie hebt dan heb je ook de bijbehorende verantwoordelijkheden en bevoegdheden. De leidinggevende heeft ook direct of indirect invloed op het salaris, de baan zekerheid en de eventuele carrière van de medewerker. Medewerkers beslissen daarom om in elk geval een beetje te luisteren naar de leidinggevende, want die heeft de macht.

Omdat hij kennis heeft - Het volgende dat elke medewerker onbewust gaat toetsen, is of de leidinggevende ook kennis van zaken heeft. Snapt hij de processen, weet hij wat er belangrijk is en hoe het werkt? Als de medewerker concludeert dat de leidinggevende voldoende kennis heeft dan volgt de medewerker de leidinggevende omdat hij de baas is én kennis van zaken heeft.

Omdat hij aardig is - Zodra de medewerker heeft geconcludeerd dat de leidinggevende inderdaad kennis van zaken heeft, volgt de volgende toets. Wat voor een mens is de leidinggevende? Is hij geïnteresseerd in anderen? Is hij aardig?

Is hij geïnteresseerd in mij en mijn werk? Een leidinggevende die zich openstelt en contact maakt, bouwt uiteindelijk ook een band op met zijn medewerkers. Dat is het moment dat medewerkers concluderen: hij is de baas, heeft kennis van zaken én is best aardig. Het mooie van mensen is dat wij de neiging hebben om harder en gemotiveerder te werken voor leidinggevendenden die we ook aardig vinden.

Omdat hij impact heeft - Een goede leidinggevende kan vervolgens het volgende niveau bereiken. Dat is wanneer medewerkers concluderen dat hij ook veel impact heeft. Je moet hier niet denken aan het bereiken van de doelstellingen of het oplossen van brandjes. Met impact wordt bedoeld dat de leidinggevende fundamentele veranderingen tot stand weet te brengen. De medewerkers zien dat er zaken veranderen, dat de leidinggevende bij de directie zaken voor elkaar krijgt en dat er wordt doorgepakt als dat nodig is. Dit zijn leidinggevendenden die het spel goed spelen en weten wanneer ze hun invloed en capaciteiten moeten inzetten. De ene keer zijn ze even de baas, de andere keer gebruiken ze hun kennis om te overtuigen en met regelmaat gebruiken ze hun relaties om zaken zonder veel weerstand voor elkaar te krijgen. Dit zijn de leidinggevendenden die tegelijkertijd subtiel en krachtig zijn en daardoor grote invloed hebben. Medewerkers die hun leidinggevende op dit niveau zien, willen graag hard werken voor hem. Want wie werkt er nou niet graag voor iemand die de baas is, kennis van zaken heeft, aardig is en ook heel veel zaken voor elkaar krijgt?

Omdat hij investeert in mij - Na een tijdje op niveau 4 te hebben gefunctioneerd, kunnen leidinggevendenden verder groeien naar niveau 5. Op dit niveau zijn leidinggevendenden niet alleen maar bezig met het bereiken van resultaten, maar ze begrijpen dat een organisatie pas echt groeit als je investeert in medewerkers. Pas als medewerkers groeien dan groeit de organisatie. Deze leidinggevendenden proberen zo veel mogelijk kennis en eigen inzichten met hun medewerkers te delen. Deze leidinggevendenden stellen zichzelf vaak de vraag: 'Waarom doe ik dit zelf en niet een medewerker?' Hun doel is om medewerkers beter te maken en daarom besteden ze hier ook de meeste tijd aan. Ze staan zelf niet altijd vooraan, want willen juist dat medewerkers groeien en verantwoordelijkheid nemen. Dit zijn de leiders die nieuwe leiders voortbrengen. Medewerkers die voor zo'n leidinggevende werken, volgen deze leidinggevende omdat hij de baas is, kennis heeft, aardig is, impact heeft en ook oprecht in hen investeert. Dit zijn leidinggevendenden waar medewerkers voor door het vuur gaan.

Omdat hij een missie heeft - Sommige leidinggevendenden op niveau 5 slagen erin om zelfs het volgende niveau te bereiken. Dit zijn leidinggevendenden die ook een persoonlijke missie hebben ontwikkeld. Dit zijn de leidinggevendenden die een beeld hebben van hoe ze de organisatie of zelfs de maatschappij willen zien in de toekomst. Ze streven dat beeld na en hebben schijf aan wat het systeem verwacht of wat de opdracht is van het hoofdkantoor. Dit zijn leidinggevendenden

die met bezieling werken aan dat waar zij in geloven. Of dit nu een betere zorg is voor ouderen, een beter milieu, een unieke manier van samenwerken of een fabriek waar mensen elke dag met plezier binnenkomen. Dit zijn de lefgozers en powervrouwen die iets nastreven wat groter is dan zichzelf. Medewerkers werken ontzettend hard en graag voor een leidinggevende die de baas is, kennis heeft, aardig is, impact heeft, investeert in hen en iets nastreeft wat groter is dan zichzelf. Dat zijn de leidinggevendenden die inspireren, ook als ze niet in de buurt zijn.

Als een leidinggevende op een hoog niveau functioneert, wil dit niet zeggen dat de onderliggende niveaus nooit meer toegepast moeten worden. Een leidinggevende die als inspirator wordt gezien, zal af en toe nog steeds de baas moeten zijn.

Daarnaast zijn er ook verschillen tussen medewerkers. Voor de ene medewerker kan een leidinggevende heel inspirerend zijn en voor de ander maar een flapdrol. Medewerkers bepalen zelf op welk niveau ze de leidinggevende zien en dat bepaalt vervolgens hoe graag en hard ze voor iemand willen werken.

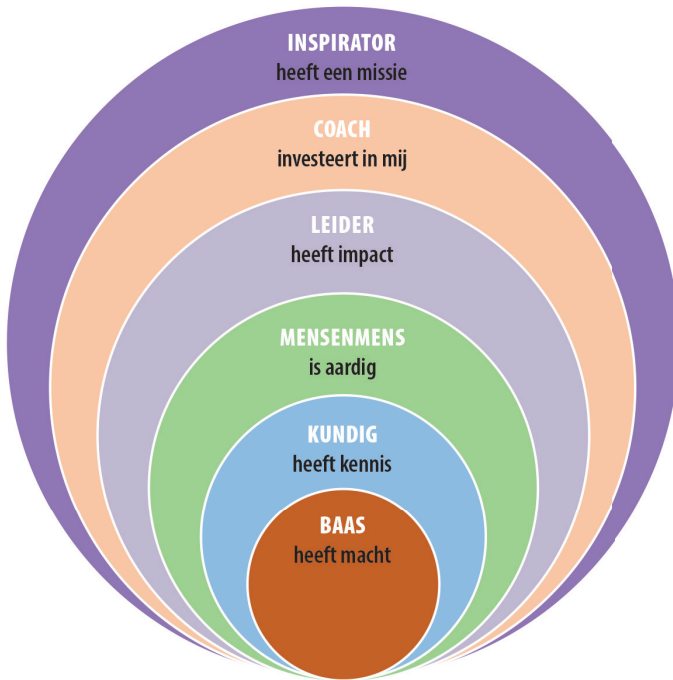
Op het moment dat medewerkers een nieuwe leidinggevende krijgen, begint de leidinggevende in hun ogen altijd op niveau 1. Ze hebben nog niet bepaald of er meer in zit dus doen ze gewoon wat er van hen gevraagd wordt. Een leidinggevende wordt niet op een hoger niveau geplaatst als ze hun capaci-

teiten op een lager niveau nog niet hebben getoond. Enkele voorbeelden:

- Een leidinggevende met een missie wordt door medewerkers absoluut niet als inspirator gezien als hij geen deuk in een pakje boter slaat en dus geen impact heeft.
- Een leidinggevende die in zijn mensen investeert, wordt niet als een coach gezien als een medewerker hem niet aardig vindt. Dan vindt de medewerker hem eerder een manipulator. Je kent ze wel, de leidinggevende die heeft geleerd dat hij meer moet coachen en dan gaat zitten dwingen.
- Een leidinggevende die aardig is, maar geen kennis van zaken heeft, wordt niet serieus genomen. Medewerkers vinden hem dan toch een flapdrol en volgen alleen omdat het nu eenmaal moet (niveau 1).

Samenvattend ziet het er als volgt uit.

- Niveau 1: baas (leiding vanuit macht)
- Niveau 2: kundig (leiding vanuit inhoud)
- Niveau 3: mensenmens (leiding vanuit de relatie)
- Niveau 4: leider (leiding vanuit prestatie)
- Niveau 5: coach (leiding vanuit vertrouwen)
- Niveau 6: inspirator (leiding vanuit passie)



Figuur 1: de zes leiderschap niveaus van PER4MANCE

In de illustratie zijn de verschillende niveaus en hun onderlinge verband goed zichtbaar. Hoe groter de cirkel, hoe groter de positieve impact van een leidinggevende en hoe meer energie medewerkers ervaren in het contact. Hoe hoger het niveau, hoe minder ventiltrekkers in het bedrijf. Hoe hoger het niveau, hoe meer vertrouwen in elkaar. Hoe hoger het niveau, hoe meer risico's en creativiteit medewerkers tonen. Hoe hoger het niveau, hoe meer passie en geloof in het bedrijf. Hoe hoger het niveau, hoe hoger de prestaties.

Leidinggeven start met directief leiderschap, maar kan uitgroeien tot inspirerend leiderschap. Een echte leidinggevende kan een grote impact hebben, niet alleen op het bedrijf, maar ook op het leven van medewerkers.

Ook al zouden leidinggevendenden het soms anders willen, alle niveaus moeten doorlopen worden. Ze volgen een logische volgorde. Helaas lukt het niet alle leidinggevendenden om zomaar een niveau te stijgen, want het zijn geen trucjes. Medewerkers checken authenticiteit en oprechtheid in hun leidinggevende. Om als leidinggevende te groeien, zijn daarom kennis en vaardigheden belangrijk, maar het is nog veel belangrijker om als persoon te groeien. Persoonlijk leiderschap ontwikkelen is de sleutel om een betere leidinggevende te worden.

In de praktijk is daar niet altijd aandacht voor, want de dagelijkse beslommeringen kunnen leidinggevendenden flink bezighouden. Vaak zie je dat leidinggevendenden eerder beter worden op het niveau waarop ze zich al bevinden, dan dat ze naar het volgende niveau groeien. Ze kunnen daarmee ook doorslaan, met name op de eerste drie niveaus. In dat geval zie je de volgende drie types leidinggevendenden:

- De dictator
- De micromanager
- De softie

Op de vraag 'Welke term past het beste bij jouw leidingge-

vende?' gaven medewerkers in 31% van de gevallen één van deze 3 types als antwoord. Er is dus echt werk aan de winkel.

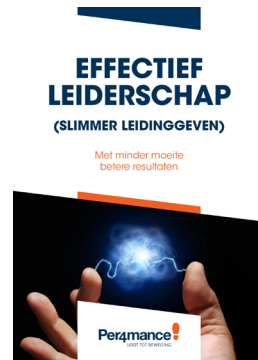
Wil jij ontdekken wat de ontwikkelstappen zijn om een niveau te kunnen stijgen in je leidinggevende stijl en wil je meer inzicht in de consequenties en het herkennen van de symptomen, lees dan verder in het boek 'Ik ben er helemaal klaar mee'.

www.lkbenerhelemaalklaarmee.nl

Verkrijgbaar bij managementboek.nl
en BOL.com



Wil je er nu eens echt werk van maken en een flinke stap maken in je ontwikkeling? Ben je toe aan meer impact en een betere balans? Kijk dan ook naar onze succes training Effectief Leidinggeven die al 2 jaar op rij de prijs voor beste management training heeft ontvangen.



<https://www.per4mance.nl/trainingen/effectief-leiderschap-slimmer-leidinggeven>



Bezoekadres: Hofstraat 8
4741 AK Hoeven
06-46740886

info@per4mance.nl
www.per4mance.nl