

Wat betekent "LEIDERSCHAP" en wat kenmerkt een "GOEDE LEIDER"?

Edu Feltmann, tbv. Webinar van Neerlandsdiep / Rijkswaterstaat, dd. 13-02-2017.

NB.: Onderstaande gedachten betreffen vooral het Leiderschap in **teams van vaklieden en professionals** die met elkaar een technisch of logistiek of wetenschappelijk, etc., project uitvoeren; zij betreffen **niet** het 'Leiderschap' van Guru's, staatslieden, kleuterleidsters, e.a..

I. Gedachten over Leiderschap (L.).

'L.' betekent hier: de mentale energie en visie die als stuwings- en sturing een team activeert.

L. wordt hier dus opgevat als een wenselijke mentale 'toestand' of 'zijnswijze' van een team, en **niet** als een speciale 'sociale vaardigheid' of ander 'methodisch gedrag' van een of enkelen).

1. L. is als ademen: zolang het '**vanzelf**' en **ongemerkt** gebeurt, is dat voor alle betrokkenen in en buiten het team plezierig. L. deugt niet wanneer het opvalt en/of speciale aandacht vraagt ("L. is hier te sterk, te dominant, te zwak, te weinig merkbaar,.....")

2. L. is als energie het 'bindmiddel' van de teamleden en hun andere middelen, ter realisering van velerlei individuele en sociale doelen, wensen, verlangens, resultaten, etc.
Soms lijkt L. de kritische succesfactor, meestal zijn juist (die) andere middelen cruciaal. Bijvoorbeeld: tijd, geld, kennis, vakmanschap, aandacht, overleg, waardering, respect, ...,

3. L. toont zich uitsluitend in het waarneembaar/hoorbaar gedrag van met elkaar interacterende mensen. Het bestaat **niet** in of bij ZZP-ers en eenzaam levende kluizenaars. Die mensen zijn wellicht heel wijs, maar dat is niet de uiting of het resultaat van hun zogenaamd 'Persoonlijk Leiderschap'. (De combinatie van die twee woorden is een oxymoron, ofwel: onmogelijk!)

4. L. wordt (onterecht) vaak aan personen toegeschreven, alsof het een bijzondere kwaliteit of manier van zijn en doen is van 'iemand', die men dan ook 'de leider' noemt.
Die zienswijze negeert dat L. alleen kan ont- en bestaan als gevolg en als expressie van de wisselwerking tussen de kwaliteiten en gedragingen van alle deelnemers aan het groepsdynamisch ontwikkelingsproces dat zij juist **samen** 'produceren'!

5. De behoefte aan en de mogelijkheid tot het ervaren van L. is verschillend in de diverse stadia of 'fasen' van de groepsontwikkeling: sterk in de beginfasen, minder sterk tot geheel afwezig in de latere of laatste fase, waarin de groep tot 'volwassenheid' is gekomen.

6. Niet elk team bereikt op eigen kracht de toestand van volle wasdom. Wanneer dan iemand aan dat team wordt toegevoegd om met haar/zijn 'eigen Leiderschap' het team te activeren, belemmert dat 'eigen L.' de groei van het 'teamleiderschap', terwijl dát juist tijdelijk nodig is om de fase van teamvolwassenheid te bereiken. Dat is een lastige paradox van L.!

7. In veel organisaties wordt L. hoger gewaardeerd en beloond dan Vakmanschap.

Mede daarom worden door afdelingen HRM 'Leiderschapstrainingen' aanbevolen en wordt door onderzoekers bijvoorbeeld gesteld dat 'Transformationeel Leiderschap' de voorkeur verdient boven 'Transactioneel Leiderschap'. Aan deze gewoonten en overtuigingen ligt **een vrijwel 'tegengestelde' visie op de betekenis van L.** ten grondslag, dan bovenstaande.

II. Kenmerken van een Goede Leider (G.L).

Opmerking vooraf:

In de zojuist besproken "Gedachten over Leiderschap" is 'Leiderschap' gedefinieerd als een (tijdelijk wenselijke, en alleen dan dus 'Goede') zijnswijze of mentale kwaliteit van een werk verrichtend team. In die zienswijze bestaat er geen afzonderlijke positie of rol van (Goede)'Leider'.

Onderstaand lijstje 'kenmerken van een Goede Leider' is dus niet congruent met de eerder aangeboden visie op "Leiderschap"!

'G.L.' betekent hier: iemand die precies de juiste 'stuwing en sturing' aanbiedt in en aan het team waarbij hij/zij is 'aangesteld' als de 'leider'.

(N.B.: In organisaties is het de gewoonte om bij elk team een leider aan te stellen, ook als daar geen legitimering voor bestaat vanuit de hierboven geschetste betekenis van 'Leiderschap"!)

- 1. Een G.L. bespreekt met het team en voelt aan welke stuwing en sturing het team van haar/hem wenst**, ter realisering van de door het team beoogde mentale en materiele doelen.
- 2. Een G.L. biedt deze in 1. bedoelde 's&s' sensitief en behoedzaam aan**, zo nodig in alle drie de dimensies van het groepsgedrag van het team - Taak, Structuur, Proces - , steeds afgestemd op de actuele behoeften in het team.
- 3. Een G.L. is zich bewust van haar/zijn paradoxale rol en positie** (: "hoe sterker het L. van het team zelf is, des te minder hun behoefte aan een expliciet 'aangestelde' G.L."). Hij/zij kan in het team desgewenst meedoen als een 'gewoon' teamlid, of zich als buitenstaander beschikbaar houden om incidenteel 'G.L.' te zijn op verzoek van het team.
- 4. Een G.L. toont zich aandachtig, humoristisch, bescheiden, sociaal vaardig, vitaal, volwassen, flexibel, stabiel, betrouwbaar, etc. Aangepast aan de actuele situatie, dus zelden dit alles tegelijkertijd!**
Hij/zij heeft met vriendelijke verwondering kennis genomen van uiteenlopende en soms elkaar weersprekende verhalen, theorieën en overtuigingen over L. en G.L., inclusief de tijdens dit webinar aangeboden gedachten daarover - en ontwikkelt mede daarmee een geheel eigen stijl van leidinggeven.
- 5. Een G.L. is nooit precies zoals anderen vinden dat een G.L moet zijn en doen**, Dat is juist 'het goeie' van een G.L. !
- 6. "Leiding geven aan Professionals? NIET doen!!"**: er schuilt veel wijsheid in deze titel van het bekende boek van Prof. Dr. M. Weggeman, maar een ervaren G.L. voelt ruimte tussen 'Niet' en 'Nooit'....
- 7. Een G.L. voelt en toont zich een waardig mens.**
Zij/hij benadert elk ander als een medemens, niet als een functionaris of 'human resource'. Een G.L. voelt zich gelijkwaardig aan - en betrouwbaar geleid door - de mensen die zij/hij geacht wordt te leiden. Die mensen voelen zich geen 'volgers van een G.L.', maar onderling evenwaardige samen-leiding-gevenden aan hun gezamenlijk productieproces.

Opgesteld door Edu Feltmann, dd. 23-01-2017, tbv het Webinar over 'Leiderschap, etc.' van Neerlands diep, op 13 februari 2017.