

LEIDERSCHAP OP BASIS VAN JE STERKE PUNTEN

Sterke leiders, teams &
waarom mensen betrokken zijn

TOM RATH

Spectrum

INHOUD

Inleiding	11
DEEL I Investeren in uw sterke punten	15
DEEL II Uw team maximaliseren	29
DEEL III Begrijpen waarom mensen volgen	81
Conclusie: Leiderschap dat voortleeft	97
Appendix	101
De StrengthsFinder-test doen	103
Leiderschap op basis van je sterke punten: overzicht van de 34 thema's	106
Het onderzoek	247
A: Uw sterke punten: Het onderzoek achter de StrengthsFinder	248
B: Uw team: Gallup-onderzoek naar betrokkenheid	257
C: Waarom mensen volgen	261
Bronvermelding	269

INLEIDING

De grootste leiders leven voort.

Denk een moment aan de leiders voor wie u respect hebt – of ze nu aan het hoofd staan van een land, organisatie, gemeenschap of familie. Leiders die voortleven omdat ze bepalend waren voor uw ideeën en overtuigingen. Ook al staat u er niet altijd bij stil, werkelijk effectieve leiders zijn van blijvende invloed op uw leven.

Misschien krijgt u zelf ook ooit de kans om leiding te geven. Als u in staat bent die kans aan te grijpen, kan uw invloed zich zelfs tot de komende generaties uitstrekken. Wellicht is het juist de wens om een stempel op de wereld te drukken die zo velen beweegt een leiderschapsrol op zich te nemen.

In een recente Gallup Poll vroegen we een willekeurig samengestelde groep mensen om hun eigen leiderschapskwaliteiten te beoordelen. Van de 1001 respondenten gaf 97 procent aan dat ze die bovengemiddeld vonden. En bijna 70 procent meldde dat ze ooit een groep of team hadden geleid. Hieruit blijkt dat het waarschijnlijk is dat u op enig punt in uw leven de leiding moet nemen, of het nu in een bestuurskamer is, op een bouwplaats of gewoon thuis.

Wat zijn de voorwaarden om een effectief leider te worden? Om die vraag te beantwoorden hebben we een team van onderzoekers samengesteld, dat de vele data heeft bestudeerd die Gallup in de loop der tijd heeft verzameld, waaronder ruim 20.000 diepte-interviews met topmanagers, gegevens over een miljoen teams en Gallup Polls met informatie over iconische leiders. Vervolgens onderzocht ons team meer dan 10.000 *volgers* over de hele wereld. Hun werd gevraagd in hun eigen woorden te vertellen waarom zij een leider volgden en door hem werden beïnvloed.

Dit onderzoek leverde drie belangrijke uitkomsten op:

1. De effectiefste leiders investeren altijd in sterke punten.

Als de leiding van een organisatie zich niet richt op de individuele sterke punten van de mensen op de werkvloer, is de kans dat een werknemer zich bij zijn werk betrokken voelt slechts één op twee (9 procent). Maar als de leiding zich wél op hun sterke punten richt, is die kans bijna drie op vier (73 procent). Dus als een leider op sterke punten focust en daarin investeert, is de kans dat een werknemer zich bij het bedrijf betrokken voelt, acht keer zo groot. In Deel I zullen we zien dat die betrokkenheid leidt tot een substantiële toename van de bedrijfswinst en het welzijn van individuele werknemers.

2. De effectiefste leiders omringen zich met de juiste mensen en maximaliseren hun team.

De beste leiders hoeven niet allround te zijn, maar de beste teams zijn dat wel. Onze research heeft uitgewezen dat in een topteam kwaliteiten uit vier verschillende domeinen

vertegenwoordigd zijn. In Deel II maakt u kennis met vier bekende leiders, die vertellen hoe ze daar in hun carrière mee zijn omgegaan. In dat deel leest u ook hoe een CEO zijn team heeft gemaximaliseerd en hoe een team dat top-prestaties levert, zich onderscheidt van het gemiddelde.

3. De effectiefste leiders begrijpen de behoeften van hun volgers.

Mensen hebben heel specifieke redenen om leiders te volgen. De duizenden mensen die we hebben ondervraagd, konden precies beschrijven wat zij van een leider verlangden. In Deel III bespreken we de resultaten van deze studie en vertellen we u meer over de vier basisbehoeften die we bij volgers hebben geconstateerd.

Om u meer inzicht te geven in uw eigen sterke punten als leider, geven we u de gelegenheid de nieuwe leiderschapstest in het kader van het Gallup StrengthsFinder-programma te doen (zie De StrengthsFinder-test doen, in de appendix van dit boek). Naar aanleiding van die online-test ontvangt u een overzicht van uw top vijf sterke thema's en de leiderschapsdomeinen waar ze in vallen (zie Deel II). Tevens krijgt u specifieke suggesties die u helpen te voldoen aan de basisbehoeften van de mensen aan wie u leidinggeeft (zie Deel III). Maar zoals u zult leren van de effectiefste leiders die we hebben bestudeerd: de weg naar groot leiderschap begint met een diepgaand inzicht in de sterke punten die u zelf meebrengt.

DEEL I
INVESTEREN IN UW
STERKE PUNTEN

SUCCESVOL LEIDERSCHAP

Als u de ambitie hebt om overal goed in te zijn, zult u nooit ergens in uitblinken. Het is waar dat onze maatschappij ons aanmoedigt allround te zijn, maar uiteindelijk leidt dat onherroepelijk tot middelmatigheid. Wij durven te stellen dat de allroundleider niet bestaat.

Organisaties zijn op zoek naar leiders die alles in zich hebben: ze moeten effectief communiceren, visionair denken, dingen voor elkaar krijgen en die in de praktijk brengen. Natuurlijk zijn dat allemaal wenselijke en noodzakelijke eigenschappen. Maar geen van de leiders die we onder de loep hebben genomen, bezit al die eigenschappen op topniveau. Vaak stijgen ze wel op meerdere gebieden uit boven het gemiddelde, maar (en dat lijkt paradoxaal) degenen die overal de beste in proberen te zijn, worden uiteindelijk de minst succesvolle leiders.

Leiderschap door imitatie

Als Sarah op maandagmorgen naar haar werk rijdt, heeft ze een knoop in haar maag. Ze begint meestal met frisse tegenzin aan haar nieuwe werkweek, maar vandaag wordt ze al ziek bij de

gedachte alleen. Ze vraagt zich af waarom deze maandag zoveel erger is dan al die andere maandagen. Het is vreemd, want afgelopen vrijdag was juist een van de prettigste werkdagen die ze zich kan herinneren.

Sarah rijdt het parkeerterrein op en ineens weet ze waarom ze vrijdag zo lekker heeft gewerkt: Bob, haar baas, was niet op de zaak. Dat was het goede nieuws. Het slechte nieuws is dat hij weer eens op cursus was. Om een betere leider te worden. Ze loopt het parkeerterrein over en voelt hoe de knoop in haar maag nog strakker wordt, want ze herinnert zich ineens weer wat er gebeurde na zijn vorige leiderschapscursus.

Eerder dat jaar had Bob een conferentie bijgewoond over de leiderschapsstijl van Lincoln tijdens de Amerikaanse Burgeroorlog. Daarna was hij een maand lang bezig geweest zijn team te leren 'uitzonderlijk goed te communiceren'. Sarah gniffelt bij de gedachte. Ze ziet nog voor zich hoe ongemakkelijk de computerprogrammeurs zich daarbij hadden gevoeld; die typen liever dan dat ze praten. Gelukkig kwam er een eind aan deze fase toen Bob ergens in een boek las dat de meeste leiders een bescheiden persoonlijkheid bezitten. Daarop staakte hij abrupt zijn pogingen om van Sarah en haar meer introverte collega's een nieuwe Lincoln of Kennedy te maken.

Als Sarah door het gebouw loopt, komt ze langs Bobs kantoor. De knoop in haar maag wordt nog verder aangetrokken. En ja hoor, Bob wenkt haar. Sarah overwint haar tegenzin en blijft in de deuropening staan. Ze vraagt zich vol cynisme af waar ze de komende maand op zullen worden getrakteerd, maar uit beleefdheid vraagt ze Bob toch hoe zijn cursus was.

Hij vertelt haar over de vredige, serene omgeving rond het kleine bergdorpje waar de cursus werd gegeven, maar komt dan

al snel ter zake: ‘Wat ik vooral van deze cursus heb meegenomen, is dat we allemaal beter moeten *inspelen op veranderingen*, willen we de organisatie laten groeien.’ Bob leunt voorover, kijkt Sarah ernstig aan en vervolgt: ‘We hebben een oefening gedaan waarbij we ieder afzonderlijk in kaart moesten brengen hoe snel ons bedrijf zich aanpast aan veranderende marktomstandigheden. Als we marktleider willen worden, moeten we niet alleen *anticiperen*, maar zelf verandering *in gang zetten*.’ Bob ratelt nog tien minuten door, maar Sarah had het al meteen begrepen: het toverwoord dat de komende weken of maanden hardnekkig door de hele onderneming zal blijven rondzingen, is *verandering*.

Sarah loopt door naar haar eigen bureau en ziet al voor zich hoe haar collega’s kreunen en steunen als ze straks over Bobs laatste gril vertelt. Maar ineens realiseert ze zich iets en ze krijgt bijna medelijden met Bob. Haar baas is al heel lang manager, het grootste deel van zijn carrière, maar al die tijd was hij gefocust op leiders over wie hij had gehoord of gelezen, en had hij geprobeerd anderen te imiteren.

Zijn kast staat vol lijvige boekwerken over beroemde levende en dode politici en leiders van grote bedrijven. Wanneer Bob een groep toespreekt, citeert hij voortdurend zijn CEO en leiders over wie de media hebben bericht. Wanneer hij spreekt voor een groep managers en leidinggevendenden binnen het bedrijf, stelt hij soms een top tien samen van alle dingen die hij van grote mannen uit de geschiedenis en hedendaagse leiders van multinationals heeft geleerd. Hij benadrukt dat een leider empathisch, creatief, gedisciplineerd, strategisch, nederig en besluitvaardig moet zijn. En natuurlijk moet kunnen communiceren.

Sarah ziet nu in dat Bob al zijn leven lang probeert om de leiders die hij bewondert te evenaren. Maar hij begrijpt niet dat de mensen tegen wie hij opziet, allemaal heel verschillend zijn. Niemand voldoet aan Bobs ideaalbeeld van de allroundleider, niemand bezit zelfs maar de helft van al die kwaliteiten. En wat in deze situatie nog het ergst is: de leider van wie Bob het minst weet, is hij *zelf*.

Ontdek uw sterke punten als leider

‘Ik ken geen enkele effectieve leider die zich niet bewust is van zijn talent en de noodzaak daaraan te blijven werken.’

– Voormalig opperbevelhebber van de NAVO Wesley Clark,
in *The New York Times Magazine*

Niemand kan effectief leidinggeven zonder zich bewust te zijn van zijn sterke punten. Iedereen is een ander soort leider, afhankelijk van zijn of haar talenten en beperkingen. Als we denken dat we precies zo moeten zijn als de leiders die we bewonderen, zijn we op de verkeerde weg. Dan raken we uit ons natuurlijke element en vergooien zo onze kans op succes.

Als u twee historische leiders met elkaar vergelijkt, zoals Winston Churchill en Mahatma Gandhi, ontdekt u meer verschillen dan overeenkomsten. Juist hun geheel eigen aanpak en talent heeft hun succes bepaald. Churchill was een onverschrokken, autoritair leider, die een door de oorlog verwoeste natie weer op de rails zette. Dat had hij met Gandhi's kalme,