Baas boven Baas

tot de dood er op volgt

Tekst: Andries F. Bongers

Opleidingsinstituten suggereren dat we leiders nodig hebben. Ze verkondigen dat een leider een duidelijke visie moet hebben, individuen moet kunnen aansturen in een groep en daadkrachtig moet optreden in veranderprocessen. Het komt er op neer dat we zonder leiders helemaal niet functioneren!

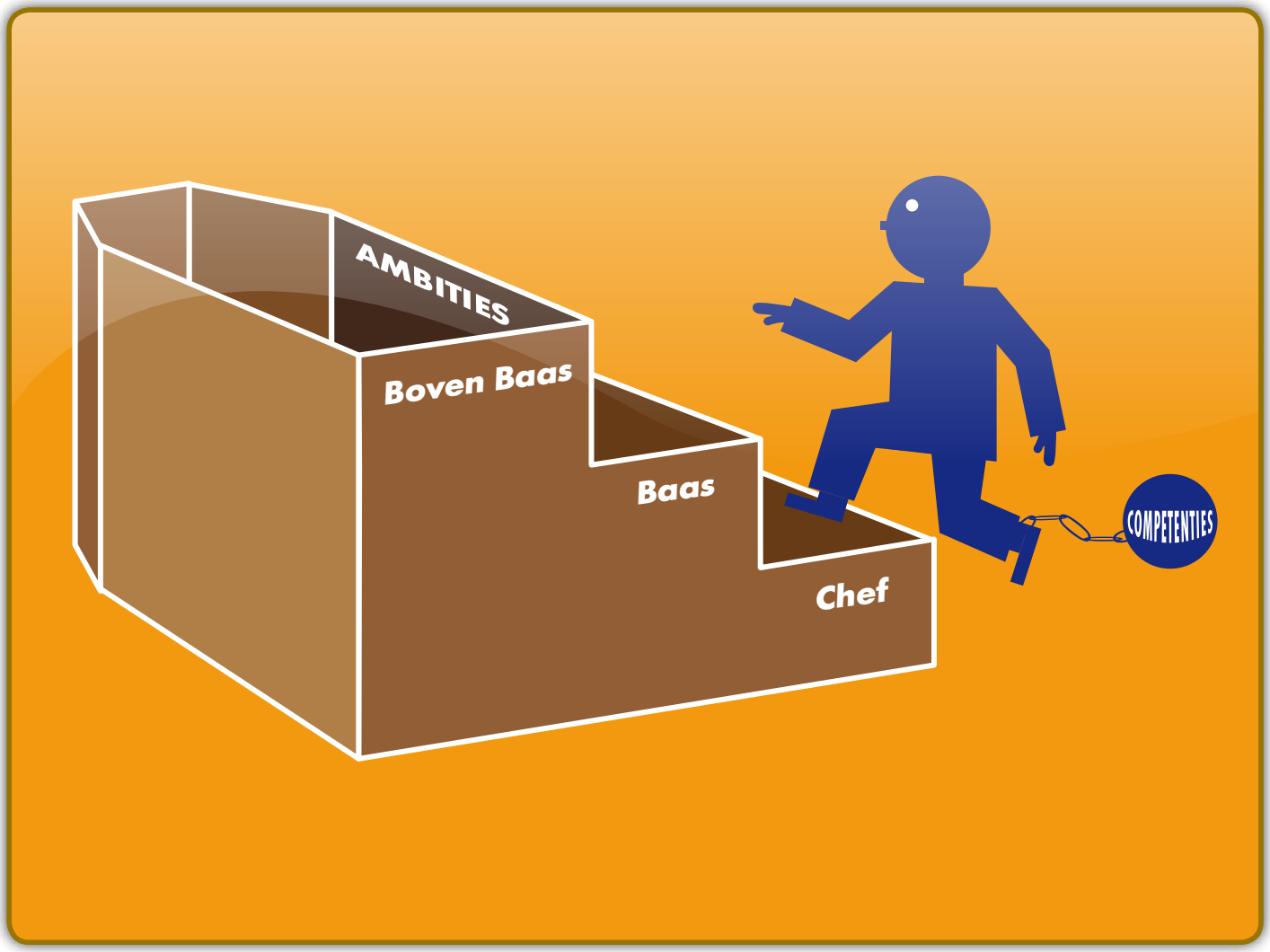
Als ik dit lees, moet ik denken aan een kudde paarden of olifanten, een groep leeuwen, of gewoon een aantal hennen met één haan. Het sterkste mannetje heeft zich een weg naar de top bevochten en probeert die positie te behouden. Hij wordt geacht de groep te beschermen en voor het voedsel te zorgen.
Bij mensen is het net andersom: de zogenaamde leider is zeker niet de sterkste uit de groep en al helemaal niet de slimste. Leiders bij het menselijk ras zoeken anderen om hen te beschermen, om er uiteindelijk zelf beter van te worden. De vetste hap (bonus) is voor de leider. Naarmate zo'n leider minder weet, verzamelt hij meer mensen om zich heen om hem te helpen. Zo'n groep noemen we een managementteam. Zo'n team zorgt er weer voor dat zij, die ook leider willen worden, ontmoedigd raken door ze te laten rapporteren. Rapporteren en verantwoording afleggen komen meestal voort uit onzekerheid: "Waar zijn mijn mensen toch mee bezig?"

Leiders bestaan niet

Opleidingsinstituten beloven gewone mensen vaardigheden die ze niet hebben en waarschijnlijk ook helemaal niet nodig zullen hebben. Wat moet je er dan mee? De belangrijke vaardigheid "overtuigingskracht" is kennelijk nodig als de boodschap niet helder is, hét specifieke kenmerk van zwendelaars, oplichters en verkopers van woekerpolissen.
Een passage uit een vacaturetekst: *"De nieuwe leider heeft een basisniveau aan kennis en vaardigheden en kenmerkt zich vooral door een hoger niveau van nieuwsgierigheid, flexibiliteit, plichtsbesef, transparantie en resultaatgerichtheid. Hij staat met beide benen op de grond, is betrouwbaar en werkt doelgericht samen"*.
Maar datzelfde vragen we ook in een personeelsadvertentie voor de eerste de beste functie voor een schoolverlater! Dus zo bijzonder is dat niet. Feitelijk moet iedere professional aan deze kenmerken of eisen voldoen. Het nieuwe profiel van een leidinggevende omvat persoonskenmerken die moeizaam te leren zijn. Die heb je of niet. Het zijn vooral sociale vaardigheden waar behoefte aan is. Laat dat nou net níet de kenmerken zijn van de streber die leider wil worden.
Leiders bestaan niet, we creëren ze, we maken ze en laten ze - door een kritiekloze bewondering en bevestiging van de omgeving - zo in zichzelf geloven, dat ze door hoogmoed, zelfoverschatting en overmoed, gelukkig uiteindelijk zichzelf weer ten val brengen. Helaas wel onschuldigen met zich meesleurend.

Ellenbogenwerk

Onze organisaties kennen steeds meer professionals en het aantal kennisintensieve organisaties groeit nog steeds. In al die organisaties moet juist nauwelijks leiding worden gegeven! Een professionele organisatie heeft een visie, een strategie en persoonlijke doelstellingen zijn de afgeleiden daarvan. Professionals zijn al gemotiveerd. De productiviteit en kwaliteit komen vanzelf. Delegeer en werk autonomie in de hand. Waarom? Omdat échte professionals trots willen zijn op hun werk. Anticipeer op een collectieve ambitie. Professionals willen en durven verantwoordelijkheid te nemen. Ze vragen om een meewerkend voorman, een dienend leidinggevende, een



coördinator. Tevreden professionals zijn minder ziek. De nadelige gevolgen van de mythe dat we leiders nodig hebben, is ook dat er mensen zijn die steeds meer energie in een promotie stoppen en minder in hun ontwikkeling. Meer ellebogenwerk dan denkwerk. Want, hoewel er geen behoefte aan is, willen we bijna allemaal wel leider worden. Hoe kunnen we dit ongezonde streven enigszins temperen?

Senior Super Specialist

Medewerkers, die uitstekend functioneren op een bepaald level, worden vaak zonder enige terughoudendheid gepromoveerd, ongeacht de vraag of zij wel capabel zijn voor die hogere functie dan wel deze überhaupt ambiëren. Het gevolg is dat menig medewerker ongeschikt is voor de 'hogere' job en ongelukkig wordt met stress voor hemzelf en zijn omgeving.
Promotie betekent voor de meeste medewerkers dat ze "baas" willen worden. Het waarom is wel duidelijk: als baas heb je meer macht en aanzien en verdien je meer. Zo hebben mensen ook de drang om baas boven baas te worden. Vroeg of laat stijgt de functie boven hun kunnen uit en zijn de ambities groter dan de competenties.

Er kunnen drie dingen gebeuren:

1. je wordt manager en je bent daarvoor zeer geschikt;
2. je maakt de felbegeerde promotie maar mist veel vaardigheden en je wordt ongelukkig;
3. je wordt constant voor een promotie gepasseerd, raakt teleurgesteld en ontevreden. Niet vanwege het feit dat je de hogere beloning mist, maar wel de waardering voor jarenlang goed functioneren.

Oplossing voor 2 en 3: maak een echt carrièrepad waarin iedere medewerker zich kan ontwikkelen en de mogelijkheden en ondersteuning krijgt om zich binnen de functie tot een senior super specialist te kwalificeren. Zo'n medewerker zou best loonschaal 23 mogen hebben, terwijl zijn baas - liever coördinator - in level 22 zit. De man met het hogere salaris rapporteert dus feitelijk aan de man met het lagere salaris. Vreemd? Ja, binnen onze huidige cultuur! Maar wanneer de bewuste man voor de organisatie van zeer grote waarde is en het afbreukrisico is hoog, dan is de rechtvaardiging snel gevonden. Om een medewerker tevreden te houden en te behouden voor de organisatie, hoef je niet baas boven baas te worden tot de dood er op volgt!

Andries F. Bongers is leider en trainer/coach van het 5e elftal
www.freebeans.nl, www.hr-kiosk.nl