

Zeven levensfasen van leiders

Warren G. Bennis

In lijn met 'de zeven levensfasen van de man' die Shakespeare beschrijft in *As You Like It*, kent ook het leven van business-leiders zeven fasen: kind, schooljongen, geliefde, soldaat, generaal, staatsman en wijsgeer. Wie deze ontwikkelingsfasen en de daarmee samenhangende issues en crises bestudeert kan veel leren over leiderschap. Niet dat de crises daardoor kunnen worden voorkomen; vaak zijn ze onvermijdelijk. Bovendien is het aanpakken van de problemen in elke fase een goede voorbereiding op de volgende fase. Maar leiders die weten wat hen te wachten staat, hebben meer kans om te overleven en, met wat geluk, sterker en zelfverzekerder uit de strijd te komen.

Harvard Business Review
januari 2004

Titel: The Seven Ages of the Leader
Samenvatting: Heiny Kranen

Het Kind

Voor wie op het punt staat leider te worden, is de wereld die in het verschiet ligt een raadselachtige, zelfs angstaanjagende plek. Het liefst zouden kersverse leiders een soort kind-meisje hebben, dat problemen oplost en de pijnlijke overgang helpt vereenvoudigen. Het corporate equivalent hiervoor is de mentor. Alhoewel vaak wordt aangenomen dat mentoren jonge mensen uitkiezen om te stimuleren en te helpen, is het omgekeerde vaker waar: de beste mentoren worden

een team samen dat u ondersteunt. Wellicht voelt u zich eenzaam in uw eerste topbaan, maar u staat er in elk geval niet helemaal alleen voor.

De Schooljongen

Niemand kan zich volledig voorbereiden op z'n eerste leiderschapservaringen. Ineens bent u min of meer verantwoordelijk voor het welzijn van anderen en, erger, u moet uw werk publiekelijk leren. Als nieuwe leider staat u continu in de schijnwerpers en bent u blootgesteld aan commentaar,

Een kenmerk van toekomstige leiders is hun vermogen om mentoren die hun leven kunnen veranderen te herkennen en voor zich te winnen

geworven. Een kenmerk van toekomstige leiders is hun vermogen om mentoren die hun leven kunnen veranderen te herkennen en voor zich te winnen. Zoals onroerend goed- en internetondernemer Michael Klein. Al op jonge leeftijd zag hij in grootvader Max Klein, rijk geworden met de schilderen-op-nummer rage in Amerika in de jaren vijftig en zestig, een soort eerste-klas privé-businessschool. In lange telefoongesprekken coachte en adviseerde de grootvader de kleinzoon, die al in zijn tienerjaren multimiljonair werd. De boodschap voor 'kindleiders'? Stel

kritiek en (mis)interpretatie. Vooral uw eerste woorden en daden hebben een geweldige impact: u wint er mensen mee of keert ze (soms voorgoed) van u af. Een *low-key* entree is daarom raadzaam. Zo wint u tijd om informatie te verzamelen, relaties behoedzaam op te bouwen en u geeft anderen de kans hun kennis te etaleren en hun bijdrage te leveren. De beginperiode overleeft u door te leren van uw meest getalenteerde en ervaren ondergeschikten. Dus wacht met belangrijke beslissingen en veranderingen. In het eerste halfjaar worden die

onvermijdelijk als arbitrair, autocratisch en oneerlijk gezien. Maar bedenk dat, wat u ook doet, het beeld dat anderen zich van u vormen slechts gedeeltelijk beïnvloedbaar is. Ondergeschikten projecteren eigen ideeën over macht en relaties op hun leider, en hun beeld wordt tevens gevormd door gebeurtenissen van voor uw komst. Oftewel, vat oordelen niet te persoonlijk op. Aanvaard dat bepaalde elementen van het oordeel wellicht kloppen, ook als ze voor u minder flatteus zijn.

De Geliefde

Een groot dilemma voor binnen de organisatie opgeklommen leiders is de relatie met voormalige collega's, die nu aan hen moeten rapporteren. De relaties en/of vriendschappen veranderen, de gesprekken kunnen niet meer zo open zijn als voorheen en misschien is zelfs sprake van jaloezie. Sommige leiders lossen dit op door hun tijd te verdelen tussen oude collega's en nieuwe collega-managers en open over gevoelens rond de (nieuwe) verhoudingen te spreken.

Het dilemma voor leiders die nieuw zijn in de organisatie is naar *wie* ze moeten luisteren en *wie* ze kunnen vertrouwen. Iedereen claimt tijd en aandacht van de nieuwe leider. Maar pas op voor de grootste schreeuwers; zij zijn vaak het meest hulpbehoevend. Te veel aandacht voor hen gaat ten koste van het werken met de hele groep aan wat echt belangrijk is, zoals de gezamenlijke missie.

Minstens zo lastig, en belangrijk, is aan *wat* aandacht moet worden besteed. Nieuwe leiders worden vaak gedwarsboemd in hun pogingen verandering te bewerkstelligen, door een onbewuste samenzwering om de status quo te handhaven. De leider krijgt zoveel problemen in de schoot geworpen dat het gevaar bestaat dat daarnaast geen tijd

overblijft een eigen agenda te volgen. Niet effectief delegeren is in deze fase dan ook desastreus.

Nieuwkomer of niet, bijna alle leiders zijn op een bepaald moment genood-

Leiders met een gezond ego omringen zich met mensen die het potentieel bezitten hun baan af te pakken

zaakt mensen te ontslaan. Een pijnlijke taak, waar eigenlijk geen humane manier voor bestaat. Onthoud alleen wel dat u in dergelijke omstandigheden het emotionele leven van mensen in handen houdt.

De Soldaat

Mettertijd raken leiders vertrouwd met hun rol. Dat leidt tot zelfvertrouwen en overtuiging, maar kan ook het contact tussen leiders en ondergeschikten schaden. Met twee mogelijke uitkomsten.

Ten eerste kunnen leiders soms de werkelijke impact van hun woorden en daden vergeten. Zoals gezegd worden vooral de eerste woorden en daden met argusogen bekeken, maar ook daarna wordt de leider aandachtig gevolgd. Daarom geldt, hoe effectiever de leider, hoe voorzichtiger hij met terloopse opmerkingen moet zijn. Het risico bestaat immers dat een vluchtig geuite gedachte door ondergeschikten volledig wordt uitgewerkt en geïmplementeerd. Ten tweede gaan leiders er soms teveel vanuit dat ze van ondergeschikten alles horen wat ze moeten weten. Maar ondergeschikten vertellen hun leider niet alles, hoe vriendschappelijk de (werk)relatie ook is. Maar weinig werknemers bijvoorbeeld zullen hun baas vertellen over gesprekken met een headhunter.

Een andere uitdaging voor invloedrijke leiders is het stimuleren van mensen die even talentvol of talentvoller zijn dan zichzelf. In veel opzichten is dit dé

karaktertest voor leiders. Veel mensen gebruiken hun leiderspositie om concurrenten te dwarsbomen. Ware leiders daarentegen zijn grootmoedig. Ze voelen misschien een steek als iemand

iets voor elkaar krijgt wat hen niet is gelukt. Maar ze nemen graag mensen aan die beter zijn dan zichzelf, ook al omdat ze weten dat grote talenten kunnen helpen hen te laten stralen. Leiders met een gezond ego omringen zich met mensen die het potentieel bezitten hun baan af te pakken.

De Generaal

Een van de grootste uitdagingen voor leiders op hun carrièretop is mensen niet alleen de mogelijkheid bieden de waarheid te zeggen, maar er ook echt naar te luisteren. Sommige leiders worden arrogant, en daardoor doof voor onplezierige waarheden. Ze blokkeren opwaartse informatiestromen door zich te omringen met een beperkte groep vertrouwelingen en vervreemden de grote meerderheid van zich. Arrogantie belemmert echter het bouwen van, voor leiders noodzakelijke, allianties en coalities. Zodat wanneer er bijvoorbeeld iets misloopt, er te weinig mensen achter de leider staan om hem te redden. Echte leiders daarentegen staan open voor de waarheid, hoe hard die ook is, omdat het de beste weg is naar succes en overleven. Eerder werd aangegeven dat in een nieuwe leiderspositie belangrijke beslissingen de eerste maanden vermeden moeten worden. In deze carrièrefase gelden andere uitdagingen: veel leiders worden juist ingehuurd met een specifiek mandaat om veranderingen door te voeren. Hun acties hebben directe, onmiddellijke invloed op het

lange-termijnorganisatiesucces en aarzeling kan desastreus zijn. Maar dan nóg moeten leiders de stemming en motivaties van mensen binnen het bedrijf begrijpen, voor ze actie ondernemen. Er zijn talrijke voorbeelden van leiders die faalden omdat ze de context waarin ze werkten niet goed begrepen en voor hun veranderingsplannen geen steun van ondergeschikten kregen. Succesvolle leiders daarentegen slagen erin medewerkers mee te krijgen en enthousiast te maken voor verandering, bijvoorbeeld door de kerncultuur intact te laten of de bedrijfsgeschiedenis nadrukkelijk te koesteren.

De Staatsman

Leiders in deze fase bereiden zich druk voor op het doorgeven van hun kennis, in het belang van de organisatie. Ook worden ze vaak ingeschakeld voor interim-functies, waarbij alle kennis en percepties die leeftijd en ervaring met zich meebrengen, worden ingezet,

maar zonder de soms blindmakende ambitie die de eerdere loopbaan typeert. De staatsman is ook als tijdelijke vervanger in cruciale fasen, bijvoorbeeld bij bedrijven in crisissituaties, direct inzetbaar.

Een voorbeeld is ook het hoofd van een regeringsafdeling, die met pensioen wilde omdat hij alle doelen had bereikt en de politieke spelletjes moe was. Hij stelde zijn pensioen uit toen een buitenlandse dienst een interim-leider zocht. Hij vervulde de functie beter dan een jongere kracht zou hebben gedaan; niet alleen dankzij zijn levenslange kennis en ervaring, maar ook omdat hij geen tijd hoefde te verspillen aan carrièrebevorderende politieke intriges.

De Wijsgeer

Mentorschap is waardevol voor jonge leidinggevendenden, maar ook voor de mentor zelf. Het is een van de geneugten van de volwassen carrière, het beroepsequivalent van kleinkinderen

hebben. De *drive* om een volgende generatie voor te bereiden op leiderschap is groot in deze fase. Voor de mentor betekent het dat zijn kennis niet verloren gaat; hij laat een professionele erfenis achter voor toekomstige generaties. Maar mentoring is niet simpelweg informatie-uitwisseling. Relaties en allianties tussen jong en oud bieden veel meer. Zo houdt de oudere partner aansluiting met een continu veranderende wereld; de jongere partner kan observeren wat werkt en wat niet terwijl de oudere partner zich op het verraderlijke terrein van ouder worden begeeft.

Warren G. Bennis is Distinguished Professor of Business Administration aan de University of Southern California in Los Angeles. Bovendien is hij Thomas S. Murphy Distinguished Research Scholar aan de Harvard Business School in Boston en voorzitter van de adviesraad van the Kennedy School's Center for Public Leadership aan de Harvard University in Cambridge, Massachusetts. Hij schreef meer dan 25 boeken over leiderschap en verandering.