

'Iemand die heerst zonder te dienen, wordt een geweldenaar.

Iemand die dient zonder te heersen, wordt een lafaard'

(Romano Guardini)

# Gezond omgaan met macht

Iemand kan het al snel ver schoppen als hij of zij van nature leiderschapskwaliteiten heeft. Vooral wanneer de potentiële kandidaat over een flinke dosis intelligentie beschikt en een aantal jaren getraind wordt. Hij/zij krijgt zeggenschap en macht. Maar aan de macht zit een keerzijde: macht kan namelijk verslavend werken. Daarom is het volgens bedrijfsconsultant Paul Donders (x) essentieel dat de gang naar de top

gelijke tred houdt met karakterontwikkeling. Donders vertelt in dit verband over Jürgen Schremp, die tot voor kort de internationale baas was van Mercedes Benz (Daimler Chrysler). Toen Mercedes een aantal jaren geleden het Amerikaanse autobedrijf Chrysler overnam, maakte de charismatische en zeer zelfbewuste Schremp bekend dat hij de internationale leider zou worden van het nieuwe wereldwijde concern Daimler Chrysler. Nog voor de deal rond was, wierp Schremp zich op als leider. Maar het scenario verliep vervolgens minder succesvol dan Schremp had verwacht; de deal ging wel door en hij werd ook de internationale directeur, maar vervolgens ging het minder goed met het bedrijf. In het jaar 2005 leed de Mercedes-groep in Duitsland vijfhonderd miljoen euro verlies.

## Gezonde macht

Leiderschapstalenten hebben ondermeer te maken met het vermogen om op een goede en slimme manier beslissingen te nemen. Dit vermogen geeft een bevredigend gevoel en de persoon kan door zijn capaciteiten macht krijgen. Donders: 'Op zich is het hebben van macht helemaal niet verkeerd,

immers zeggenschap geeft ons het gevoel dat we leven. Het is een door God gegeven scheppingskracht om te creëren, te bouwen en te scheppen. Maar we moeten hier wel mee leren omgaan. Als kind willen we al van nature de baas zijn, het is een soort basis lust die ook kan uitmonden in rebellie, in een houding van 'niemand heeft iets over mij te zeggen'. Daarom is het ontwikkelen van deugden zoals discipline en dienstbaarheid belangrijk, zodat we leren omgaan met de krachten die vrijkomen als we macht krijgen.'

Anders dan de leiderschapsstijl van Schremp is de aanpak van diens opvolger Dieter Zetsche. Zetsche werkte al dertig jaar bij Mercedes en werd na de fusie met Chrysler naar de US gestuurd om het bedrijf daar uit de rode cijfers te halen. Dit lukte. Maar in plaats van arrogantie (vanwege het behaalde succes) beschikt deze man over humor en zelfrelativering. Hij maakt grapjes over zijn kale hoofd en grote snor, en over zijn accent als hij Engels spreekt. Deze Zetsche werd in 2005 weer naar Duitsland teruggehaald om de internationale leiding van Schremp over te nemen en om de Duitse afdeling weer winstgevend te maken.



# De Case

De nieuwe leider maakte al snel duidelijk dat hij dit samen met de mensen op de werkvloer wilde doen. Een van zijn eerste besluiten was dienovereenkomstig om de luxueuze huisvesting van het bestuur te verplaatsen naar een eenvoudiger locatie; dichtbij de fabrieken waar de auto's gemaakt worden. Door dergelijke besluiten wist Zetsche het vertrouwen van het personeel te winnen. Dit bleek ondermeer uit het merkwaardige feit dat Zetsche een staande ovatie kreeg van een groot deel van het aanwezige personeel, nadat hij het slechte nieuws van aankomende ontslagen had gebracht. Hij kwam namelijk in eigen persoon uitleggen waarom de afdeling moest inkrimpen en de ontslagen nodig waren. Nog steeds verschijnen in de Duitse media artikelen over het fenomeen Dieter Zetsche: zijn eerlijkheid, dienstbaarheid en een vertrouwenswaardig leven worden daarbij uitgemeten. Zo besloot een artikel in het toonaangevende zakelijke blad 'Die Wirtschaftswoche' (17 februari 2006) met de opmerking dat niemand Dieter Zetsche betrapt – in ieder geval niet in het openbaar - op negatieve uitspraken over zijn voorganger. Integendeel, Zetsche laat Schremp delen in de eer: "Alles bij elkaar genomen, heeft Daimler-Chrysler duidelijke

voortgang geboekt. Daar dank ik ook mijn voorganger Jürgen Schremp voor."

### Leiderschap ontwikkelen, de vier treden op de trap

'Iedereen heeft met leiderschap te maken,' aldus Paul Donders. 'De ontwikkeling van leiderschap gebeurt in fasen. Ik spreek in dit kader over de vier treden op de trap. De eerste stap is om jezelf te leren leiden; de fitness van je lichaam, geest en ziel. Plus de ontwikkeling van je verstandelijke vermogens. We hebben allemaal te maken met leidinggeven aan ons eigen leven; onze verantwoordelijkheid voor onze eigen ontwikkeling. De tweede stap in het ontwikkelingsproces van leiderschap is het leidinggeven aan projecten. Een project heeft een begin en een eind en hoewel je als projectleider niet de eindverantwoordelijkheid hebt over de mensen, leer je wel het belang van strategie, effectief werken en om iets op tijd af te krijgen. Karaktervorming gebeurt door vol te houden, consequent te zijn en iets af te maken.'

De positie van afdeling- of teamleider is volgens Donders de derde trede op de trap van de leiderschapontwikkeling.

De manager heeft naast de taak, nu ook verantwoording over een groep mensen. Om het team goed te kunnen begeleiden, zijn communicatievaardigheden van belang. Hiervoor moet de manager zich verdiepen in de medewerkers. Door de tijd die hij/zij investeert in anderen, wordt het karakter van de leider ontwikkeld door de dienstbaarheid aan anderen en om die ander succesvol te maken. De taak van directeur (de vierde trede op de trap) is vervolgens een complexere verantwoordelijkheid: de directeur heeft nu ook te maken met visie en strategie, met klanten en producten, met de markt en het bedrijfs- en personeelsbeleid.

### Balans: karakter én vaardigheden

Dertig jaar stelde Dieter Zetsche zich dienstbaar op bij Mercedes. Een kenmerk van karakter. Maar aan de andere kant kan karakter en een dienstbare houding ook te zwaar mee gewogen worden bij een promotie. Project of teamleiders die jarenlang goed functioneerden, kunnen als afdelingschef door de mand vallen omdat ze op bepaalde terreinen niet de juiste competenties hebben (ontwikkeld). Donders: 'Mensen die wel het karakter hebben, maar niet voldoende vaardigheden

### Overzicht van groeikansen

<b>Resultaat</b>	<b>Discipline</b>	<b>Mandaat (autoriteit)</b> 1. Gezonde omgang met macht en autoriteit 2. Leidinggeven door normen en waarden 3. Balans vinden tussen actie en contemplatie 4. Gemeenschap bouwen 5. Toewijding stimuleren	<b>Management</b>
	1. Woord 2. Tijd 3. Geld 4. Gedachten 5. Gezondheid		1. Visionair denken en inspireren 2. Strategie ontwikkelen 3. Organisatie bouwen 4. Marketing ontwikkelen en verkoop realiseren 5. Financiën ordenen en plannen
<b>Mens</b>	<b>Dienstbaarheid</b>		<b>Communicatie</b>
	1. Jezelf kennen en aanvaarden 2. Niet door angst gedreven 3. Leerbaar zijn 4. Conflicten kunnen hanteren en vergevingsgezind zijn 5. Respect geven		1. Luisteren en vragen stellen 2. Waarderen 3. Coachen en stimuleren 4. Modereren, vergaderingen constructief vormgeven 5. Presenteren en spreken in het openbaar

### Stappenplan

1. Bekijk de 25 thema's. Kies uit de vier velden één thema waarmee je dit jaar aan de slag gaat. Het kan een zwak terrein zijn in je leven, maar ook een sterke kant die je verder wilt ontwikkelen.
2. Kies bij elk van de vier thema's een sparringpartner uit je directe omgeving; een soort maatje waarmee je minstens eenmaal per maand over het thema kort reflecteert. Bekijk samen waar je vorderingen maakt.
3. Lees een boekje over het verkozen onderwerp. Haal hier ideeën uit en stel je eigen trainingsprogramma hiermee op.



Illustratie: Peter Britsia

om leiding te geven, zullen hun gebrek aan inzicht vaak compenseren door dubbel zo hard te werken. Dan komt een burn-out om de hoek kijken.’ Ook vanuit zijn christelijke kijk op dienstbaarheid en macht onderstreept Paul Donders het belang van balans: ‘De dienaar wil verbinden wat gewond is, versterken wat zwak is en het verstotene terughalen. De heerser kent zijn/haar autoriteit, strijdt tegen ongerechtigheid en wil gebroken structuren herstellen. Zowel dienen als heersen zijn de twee kanten van dezelfde christelijke medaille’.

#### **Balans: mens én resultaat**

Balans blijft het sleutelwoord. Niet alleen bij vaardigheden en karakter, maar ook bij het voor ogen houden van zowel doel als mens. Het doel - het behalen van de beoogde resultaten – moet de leider in de gaten houden, maar ook de mens – de zorg en aandacht voor de medewerkers – blijft belangrijk.

Gezond leiderschap ontwikkelt zich als de leider aandacht heeft voor vier terreinen:

de ontwikkeling van zowel zijn karakter als zijn vaardigheden. Met daarbij aandacht voor zowel het behalen als resultaten, als ook zorg en aandacht besteden aan de medewerkers tussen het ontwikkelen van een gezond karakter én van sterke competenties; van zowel dienstbaarheid alsook van vaardheid. Daarbij de focus op de mens (de werknemer) en op het resultaat.

- Iemand met karakter die ook mensgericht is, munt uit in dienstbaarheid.
- Iemand met karakter die ook resultaat gericht is, munt uit in discipline.
- Iemand met deskundigheid (of kennis) die ook mensgericht is, munt uit in communicatie.
- Iemand met deskundigheid (of kennis) die ook, én resultaat gericht is, munt uit in management.

Gezond leiderschap betekent balans op al deze terreinen en omgaan met het spanningsveld daartussen.

#### **Mandaat**

Medewerkers zullen met plezier met een

dienstbare leider optrekken. Maar ook vertrouwen is nodig en dat groeit als blijkt dat een ‘ja’ ‘ja’ is, en een ‘nee’ ‘nee’. Medewerkers houden ook van duidelijkheid; zowel over de koers van het bedrijf alsook hun eigen rol daarin. Dat wordt verkregen door management en communicatie. Niet alleen communicatie naar de medewerkers toe, maar ook het luisteren naar de mensen op de werkvloer. ‘Je krijgt meer mandaat als je groeit op al deze terreinen.’ concludeert Paul Donders, ‘Natuurlijke autoriteit is het gevolg. Niet gekocht of gedwongen, maar een autoriteit die vrijwillig wordt gegeven. Ik spreek dan van een authentieke leider.’

*Tekst: Gea Gort*

*E-mail: [gea.gort@vbo.nu](mailto:gea.gort@vbo.nu)*

*Meer info: [www.xpand.cc](http://www.xpand.cc)*