

Wie wil rijden, moet het dashboard kunnen lezen

LEERARCHITECT ANDRÉ PELGRIMS OVER LEIDERSCHAP

"Een koning die zich als bedelaar verkleedt en rondtrekt in zijn land om te begrijpen wat er aan de hand is. Dat is een beeld dat een leider voor ogen zou moeten houden", vindt André Pelgrims. Dienstbaar of contextgericht leiderschap is het thema waarrond hij in bedrijven werkt. "Helaas zijn er nog veel ik-gerichte managers die liever de status rond leiderschap in stand houden." Maar Pelgrims waarschuwt: "Wie weigert van zijn troon te komen, krijgt op een bepaald moment de rekening gepresenteerd."

—Christine Huyge, foto: Stefan Dewickere—

Een lichaam reageert agressief op verwaarlozing. "Bij medewerkers is dat net hetzelfde", zegt leerarchitect André Pelgrims. Samen met zijn team begeleidt hij veranderingsprojecten in organisaties. Doorheen de trajecten wil hij beleidsdragers gevoelig maken voor het verband tussen organisatiesturing en onzichtbare relationele processen. "Als medewerkers in hun bedrijf geen aansluiting vinden, als ze zich niet verbonden weten, zich afgewezen of niet gerespecteerd voelen, gaan ze zich op hun eigen manier verzetten. De ene door gelatenheid, de andere door irritatie. Nog anderen worden agressief, nemen wraak en gaan, vaak via kleine dingen, de normale activiteiten ondermijnen. Ik heb managers bleek zien worden als ik hen vertelde dat de belangrijkste activiteit in hun bedrijf sabotage is."

"Een manager of teamleider die zo'n toestanden wil vermijden, moet durven kijken. Dat is voor mij de basis van leiderschap. Medewerkers sturen erg veel signalen uit. Maar leiders die vasthouden aan hun statuspositie, zien ze niet. Leiderschap is dan ook een mandaat dat te maken heeft met het leggen van verbindingen. Een dienstbaar leider kijkt naar de betekenis achter de signalen."

"Een makkelijke opdracht is dat niet. Het vereist immers dat leiders zichzelf in vraag stellen en naar hun eigen blinde vlekken

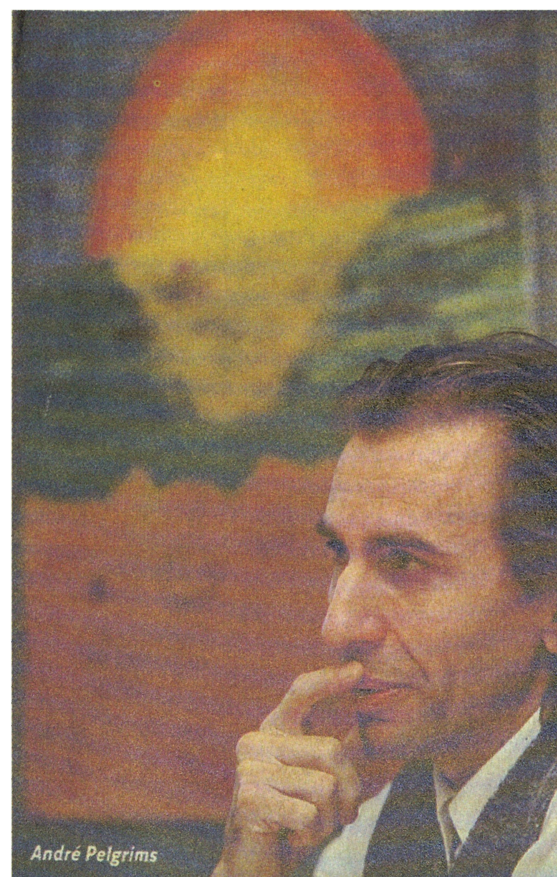
durven kijken. Zo'n houding vraagt moed. Kijken naar de effecten van het eigen gedrag op medewerkers kan ontvullend werken. Krampachtig vasthouden aan de eigen "goede bedoelingen" leidt vaak tot mythevorming en vervreemding. De leider staat voor de keuze: vasthouden aan de eigen mythes of in reëel contact gaan met zijn aardse omgeving."

Zoeken naar evenwicht

"Leiders moeten tegenwoordig niet alleen rekening houden met de economische realiteit. Het is eveneens hun taak om een nieuw maatschappelijk bewustzijn te integreren in het professioneel leven. Medewerkers zoeken evenwicht tussen leven en werken, vragen respect voor individualiteit, vrijheid, mobiliteit, levenskwaliteit. Alleen de transformerende kracht van de leider bepaalt of de twee werelden verenigd kunnen worden. Bovendien heeft de jonge generatie medewerkers bijna genetisch geleerd uit de fouten van de vorige: ze kunnen praten over gevoelens, durven opkomen voor zichzelf, ze nemen hun eigen leven en kwaliteiten in handen. Een leider die zich tegenover deze jongeren niet dienstbaar opstelt en vasthoudt aan status, verliest aansluiting met de volgende generatie. Veel potentieel en dynamiek gaan dan verloren. We moeten leiderschap dus ontdoen van zijn machtscomponenten, want de jongere generaties doorprikken die."

"Sommige bedrijven hebben de boodschap begrepen. "Laat het maar op ons afkomen, laat ons het contact maar herstellen." Af en toe geeft dat vuurwerk, maar vuurwerk is beter dan sabotage."

"Ik begrijp het als managers bang zijn voor de zware taak en verantwoordelijkheid van het leiderschap. Maar wie wil sturen, moet het dashboard kunnen lezen. Ik help verklaren wat de wij-zertjes betekenen. Futloosheid, defensief gedrag, stille conflicten, teruglopende prestaties, strijd, ontevredenheid, retentieproblemen? Uitleggen en interpreteren is dikwijls tijdverlies."



Dienstbare leiders zoeken naar de eigen betrokkenheid en verantwoordelijkheid bij deze symptomen. Dat maakt hen niet zwakker, integendeel, ze leren en groeien."

Gevecht om energie

"Wie op een leidersstoel zit, moet op een aantal domeinen verder staan dan anderen. Zo moet een leider bijvoorbeeld meester zijn over de eigen energiehuishouding en het verschil aanvoelen tussen geven en ontnemen van energie. Weinig managers zijn zich echter van het mechanisme bewust en maken ongewild fouten. Om hun eigen energiebalans op peil te houden, klampen ze zich op een of andere manier vast aan hun medewerkers. Kijk maar wat er gebeurt op een doorsnee vergadering van twee uur, overdreven gemonopoliseerd door de manager. De medewerkers zijn moe, maar de manager komt fit naar buiten. Hoe komt dat? Ten dienste van wie of wat stond deze meeting echt?"

"Managers moeten beseffen dat ze meer keuzes hebben en dat ze hun medewerkers daarin kunnen gebruiken. Laat de leider zijn medewerkers dicht komen, of houdt hij ze op een afstand? De beweegredenen hiervoor zijn dikwijls de energienoden van de manager, eerder dan de professionele noden van de medewerkers. Als de manager moe is en graag alleen gelaten wordt, dan kan hij daarvoor zorgen. Wat als als de medewerker moe wordt? Nochtans draait het twee keer fundamenteel om hetzelfde: even gerust gelaten worden om de energie opnieuw op peil te brengen."

Ook de bewustwording rond energie heeft te maken met dienstbaar leiderschap. "Leiders zijn er om ervoor te zorgen dat hun medewerkers op een kwaliteitsvolle manier kunnen bijdragen aan de doelstellingen van de onderneming. Niet om via de medewerkers aan zelfzorg en zelfontwikkeling te doen."

Bureau Pelgrims koppelt in zijn adviesprojecten de zakelijk-strategische aan de menselijk-motiverende aspecten. Vanuit deze totaalbenadering begeleidt André Pelgrims met zijn team momenteel cultuurprojecten bij onder andere KBC, Microsoft, Belgacom en UCB.