

Hidden Leaders

Discover and Develop Greatness Within Your Company

Scott K. Edinger en Laurie Sain

Amacom, 2015

'Gewone' medewerkers zijn dikwijls verborgen leiders in je organisatie die enorm bijdragen tot het succes op langere termijn.

De auteurs begeleiden ons in het ontdekken en cultiveren van getalenteerde medewerkers die integriteit uitstralen, leiden door authentieke relaties, focussen op resultaten en echt klantgericht zijn.

Meestal worden deze medewerkers beschreven als natuurtalenten doch het management beschouwt hen niet als leiders die de organisatie laten uitmunten en groeien.

Hun impact is duidelijk en sterk voor de collega's die met hen samenwerken: je kan steeds bij hen terecht bij problemen, zij begeleiden nieuwe collega's en borgen productiviteit, creativiteit en innovatie.

1. Vier facetten van Verborgene Leiderschap.

- **Integriteit:** consistent met woorden en acties een sterke ethische code beleven en uitdragen, zelfs in de moeilijkste omstandigheden. Deze ethische code is gebouwd op positieve, actiegerichte overtuigingen die gedragingen aansturen.
- **Relaties:** een verborgen leider leidt door middel van relaties. Dit vereist een authentieke en eerlijke interesse in anderen en in de hele organisatie. Zij munten uit in het effectief gebruiken van hun interpersoonlijke vaardigheden, zij zijn nieuwsgierig, waarderen anderen en geloven in hun persoonlijke bijdragen als collega of als vriend.
- **Resultaatgericht:** behoudt een breder perspectief en neemt spontaan initiatief.
- **'Customer Purposed':** dit is meer dan klantgerichtheid en dienstverlening. De verborgen Leider werkt actief aan het waarmaken van de beloften van de organisatie aan de klant.

2. Het identificeren van Verborgen Leiders.

De perfecte verborgen leider bezit al deze 4 facetten.

Doch er zullen ook medewerkers zijn die slechts 2 of 3 kenmerken van een verborgen leider demonstreren.

- De 'korte-termijn visionair' combineert resultaten en relaties om korte termijn successen te behalen. Doch hij mist de 'customer purposes' karakteristieken van een echte verborgen leider. Deze karakteristieken kunnen echter ontwikkeld worden.
- De 'druk bezig zijnde' medewerker dragen meestal niet zoveel bij tot de lange termijn in verhouding met hun inspanningen. Zij bouwen echter sterke relaties uit en demonstreren een sterke 'customer purpose'. Zij moeten zich meer focussen op projecten, ideeën en initiatieven die werkelijk tot resultaten leiden. Zij spenderen energie aan goede projecten en ideeën doch deze zijn niet deze die waardevol zijn voor de organisatie of klant.
- De 'Eenzame Wolf': hebben het moeilijk relaties uit te bouwen en deze te gebruiken om leiderschap uit te oefenen. Zijn grootste bijdrage ligt in het toepassen van zijn kennis (meestal technische) en levert perfecte resultaten. Dit type zal moeilijk naar een verborgen leider evolueren daar hij in zijn silo blijft en moeilijker samenwerkt met andere disciplines.

3. Versterk integriteit.

Meestal is het facet 'integriteit' alleen op te merken in de enge werkomgeving van een medewerker. Dit maakt het moeilijk voor een manager op dit op de merken. Luister als manager naar commentaren, acties of antwoorden van anderen die dagelijks met deze verborgen leider samenwerken.

Als leider moet je sterke ondersteuning geven aan medewerkers die voorbeelden van integriteit zijn:

- Reageer steeds positief op signalen,
- Maak dat integriteit deel uitmaakt van de ondernemingscultuur,
- Ageer met integriteit wanneer bij ethische dilemma's.

4. Ontwikkel essentiële vaardigheden om relaties op te bouwen.

Verborgen leiders met een sterk relatiegericht leiderschap ontwikkelen en gebruiken hun interpersoonlijke vaardigheden dikwijls zonder expliciete training. Zij zijn zelfbewuster met hoge empathie en:

- interesse in anderen,
- inspanningen om contacten te leggen en relaties uit te bouwen,
- plannen gesprekken in functie van hun positieve stemming.

Verborgen leiders gebruiken actief volgende vaardigheden:

- Communicatie vaardigheden in individuele gesprekken,
- Transparant kritisch denken,
- Anderen krediet geven,
- Eerlijke en volledige feedback,
- Effectief omgaan met conflicten.

5. Focus op resultaten.

Door het nemen van initiatieven en het behouden van een breder perspectief zijn verborgen leiders houden verborgen leiders steeds de gewenste resultaten voor ogen.

De balans tussen initiatief en perspectief moet echter goed liggen. Indien niet:

- De ploeteraar: weinig initiatief en eng perspectief. Meestal identificeert hij processen met productiviteit en controle met competentie. Hij houdt zich strikt aan regels en vertragen het team.
- De dromer: breed perspectief, weinig initiatief. Houdt wel het einddoel voor ogen doch valt steeds op hun baas voor beslissingen.
- De hyper-acteur: eng perspectief, veel initiatief. Past regelmatig zijn objectieven aan en beroept zich op conflicterende prioriteiten.
- De verborgen leider: breed perspectief en hoog graad van initiatief.

6. Maak 'customer purpose' mogelijk.

'Customer purpose' is niet hetzelfde als klantenservice. Klantenservice is reageren op de noden van klanten. Er moet eerst een klant gedefinieerd worden en een nood gedetecteerd alvorens men service kan bieden.

'Customer purpose' is het pro-actief oog hebben hoe iedere taak een invloed heeft op de value proposal aan de klant door het bedrijf. Dit vertaalt zich in: klantgerichte processen, producten en diensten, de ervaring van de klant en de relatie met de klant.

De bron van 'customer purpose' is een doorleefd verstaan van de value promise door de organisatie.

Verborgen leiders zijn 'customer purposed' door:

- Hun enthousiasme voor hun werk,
- Een gebalanceerde vaardigheid/communicatie bekwaamheid,
- Een gevoel van urgentie,
- De mindset van een 'eigenaar',
- Kampioen van veranderingen te zijn.

7. Meet performantie.

Een effectief meet systeem van performantie kent volgende karakteristieken:

- Focus op resultaten: individuele objectieven worden direct gelinkt aan de strategie van het bedrijf.
- Klant staat centraal.
- Klare communicatie over visie en strategie: het wat, hoe en waarom van deze concepten.
- Beloon initiatief, niet alleen resultaten: alleen dan is innovatie mogelijk.
- Op maat beloningen.

8. Verhoog engagement van verborgen leiders

Het ontwikkelen van de volgende 10 dimensies van performantie creëert een cultuur waarin verborgen leiders tot hun recht komen en zich goed voelen:

- Communicatie: de value promise moet duidelijk zijn en regelmatig in herinnering gebracht.
- Strategie en objectieven: indien duidelijk kan men zich richten op resultaten.
- Strategie en objectieven zijn in lijn met de tactieken die toelaten de link te zien tussen wat met doet en wat anderen doen.
- Leer- en ontwikkelingskansen.
- Betrek hen actief bij veranderingen door te vragen naar hun ervaringen, hun beschrijving van het probleem en verwachtingen van de nieuwe aanpak.
- Focus op de klant aanwezig in alle procedures en werkwijzen.
- Innovatie.
- Waarden: rolmodellen.
- Hoog engagement van medewerkers.

Het opsporen, het begeleid ontwikkelen en het erkennen van bijdragen van verborgen leiders leidt tot een sterkere ondernemingscultuur en de realisatie van het aanwezig potentieel.