

Credibility

How Leaders Gain and Lose It, Why People demand It.

James M. Kouzezs en Barry Z. Posner

Jossey – Bass ISBN 978-0-470-65171-1

Gebaseerd op meer dan 30 jaar research tonen de auteurs aan dat geloofwaardigheid nog steeds de hoeksteen van groot leiderschap is.

6 sleuteldisciplines sterken de capaciteit van een leider om geloofwaardigheid te ontwikkelen en te behouden. Zij onderzoeken ook de spanning die er heerst tussen het beantwoorden van de verwachtingen van de volgers en het trouw blijven aan eigen waarden als leider.

Geloofwaardigheid: het vertrouwen en geloof in de leider. Dit is wat mensen van hun leiders verwachten alvorens zich hun met hart en verstand voor een gezamenlijke doel te engageren.

Even terugkijken in het verleden: in 1993 was 50% van de medewerkers in de U.S. cynisch, 60% geloofde niet in de eerlijkheid van hun leiders, 50% had geen vertrouwen in de capaciteiten van hun leiders.

Het einde van de 90er jaren zag een geleidelijke toename van vertrouwen en geloof in leiders. Doch dit was slechts van korte duur: sinds het begin van de 21^{ste} eeuw doken de cijfers dramatisch naar beneden.

Leiderschap is een relatie.

Welke waarden (persoonlijkheidskenmerken, karakteristieken) verwacht je van het leiderschap?

1. Eerlijkheid (waarheidsgetrouw, integriteit, karakter, vertrouwt)
2. Vooruitziend (visionair, bezig met de toekomst, geeft richting)
3. Inspirerend (enthousiast, energiek, humor, optimist)
4. Competent (bekwaam, effectief, professioneel)

Deze waarden bleven de laatste 30 jaar ongewijzigd ongeacht cultuur, generaties of organisaties.

Geloofwaardigheid is iets dat je verdient over de jaren, het komt niet automatisch met de functie of verantwoordelijkheid.

Geloofwaardigheid maakt het verschil.

Mensen die samenwerken met leiders die ze bewonderen en respecteren voelen zich beter. Geloofwaardige leiders verhogen de eigendunk van hun medewerkers, zij laten deze aanvoelen dat ook zij het verschil kunnen uitmaken, zij plaatsen anderen in het midden, zij concentreren zich op het vervullen van de noden en interesses van hun medewerkers.

Medewerkers die een hoge geloofwaardigheid van hun leider ervaren:

- zijn fier en vertellen dit aan anderen;
- hebben een sterk gevoel van teamspirit;
- voelen dat hun persoonlijke waarden in lijn liggen met deze van de organisatie;
- hebben een sterke verbondenheid met en engagement naar de organisatie;
- voelen een 'eigenaarschap' over de organisatie.

Medewerkers die lage geloofwaardigheid van hun leider ervaren zeggen dat zij:

- slechts werken wanneer zij gecontroleerd worden ;
- vooral door het geld gemotiveerd zijn;
- praten wel positief over de organisatie doch voelen zich niet goed;
- niet blijven moesten er problemen opduiken.
- Niet fier zijn op hun organisatie.

De 6 disciplines om geloofwaardigheid te verdienen en te onderhouden.

1. Ontdek jezelf.

Daniel Kaplan, vroegere voorzitter van Hertz, zei "Ik wist wie ik was, wie ik ben en waar ik wil zijn. Ik ben mij bewust van mijn engagement dat ik wil opnemen en waarom ik dit wil opnemen. Ik weet duidelijk wat er nodig is om succesvol te zijn. Dit succes komt met een hoge prijs, na hard werk en na vele opofferingen".

Alles start met zelfkennis, ook het opbouwen van geloofwaardigheid. Een goede zelfkennis laat je toe de soms onverstaanbare en tegenstrijdige boodschappen die je dagelijks van medewerkers ontvangt te ontcijferen en te kaderen.

Om je niveau van engagement te kennen moet je inzicht hebben in 3 essentiële aspecten van je leven: je credo (waarden, overtuigingen), je competenties (kennis, vaardigheden) en vertrouwen (de wil om je competenties te gebruiken).

2. Apprecieer je medewerkers.

De interesses van anderen voor laten gaan op je persoonlijke objectieven is de basis.

Geloofwaardigheid opbouwen begint met het duidelijk definiëren van je persoonlijke waarden en overtuigingen. Hierin moet de gerichtheid op anderen (medewerkers) reeds duidelijk aanwezig zijn. Vervolgens moet je echt de objectieven en verwachtingen van je medewerkers verstaan, appreciëren en aan boord nemen.

Vergeet niet dat appreciatie start met écht luisteren. Bouw persoonlijke relaties gebaseerd op luisteren, overal en naar iedereen.

3. Bevestig gedeelde waarden.

Leiders bouwen consensus rond gedeelde waarden. Iedereen in de organisatie moet de overtuigingen kennen en delen die aan de basis van liggen van iedere beslissing.

Gedeelde waarden zijn de basis van productieve en zuivere werk relaties. Geloofwaardige leiders erkennen de diversiteit tussen hun medewerkers doch brengen tegelijkertijd de overeenkomsten naar voor.

De gedeelde waarden:

- fungeren als intern kompas dat de medewerkers toelaat onafhankelijk en tegelijkertijd onderling afhankelijk te handelen;
- zijn het referentiepunt voor beslissingen;
- geven houvast bij conflicten;
- bepalen hoe medewerkers met elkaar omgaan, hoe klanten behandeld worden en hoe er met anderen onderhandeld wordt.

4. Ontwikkel capaciteiten.

Geloofwaardige leiders zijn ervan overtuigd dat zij permanent de capaciteiten van hun medewerkers om de gedeelde waarden in de praktijk te brengen, moeten ontwikkelen. Hiervoor moet je als leider verdergaan dan de traditionele definities van job of functionele classificatie. Het betekent het verruimen van de scope en horizon van je medewerkers. Je moet bereid zijn de leider aanwezig in iedere medewerker te 'bevrijden'.

Componenten om capaciteiten van anderen te ontwikkelen:

- o Competentie: doe wat je zegt te zullen doen.
- o Keuze: medewerkers hebben de keuzevrijheid om te doen wat zij geloven dat er moet gedaan worden.
- o Zelfvertrouwen: zij moeten geloven dat zij het kunnen.
- o Klimaat: een cultuur die het nemen van risico en experimenteren aanmoedigt.
- o Communicatie: permanent geïnformeerd zijn over wat er in de organisatie gebeurt.

5. Dien een doel.

Geloofwaardige leiders streven een doel na en stellen de principes van de organisaties boven alles. Zij zijn het voorbeeld en de eersten om toe te passen wat er afgesproken is.

Het concept van 'dienend leiderschap' is niet nieuw: observaties bewijzen telkens dat dienende leiders ook succesvolle leiders zijn.

6. Versterk hoop.

De stemming erin houden en het geloof van medewerkers in de toekomst herstellen leidt tot het versterken van je geloofwaardigheid als leider. Toon met enthousiasme je geloof in de capaciteiten van je medewerkers. In onzekere tijden: wees positief, zelfverzekerd en 'can-do' houding.

Een mooi voorbeeld: Salvatore Sarno met zijn droom om met de eerste Afrikaanse boot mee te dingen in de America's Cup. Hij kon mensen in Zuid-Afrika overtuigen zich achter deze droom te scharen en zich fier te voelen om hun land in extreem moeilijke omstandigheden te vertegenwoordigen. Zijn boot eindigde 6^{de}, een onwaarschijnlijk resultaat. Sarno werd 'de hoop generator' voor vele Zuid-Afrikanen die zich met dit succes identificeerden.

Leiders moeten het geloof van medewerkers versterken zodat zij overtuigd zijn dan de gevraagde inspanningen leiden naar een betere toekomst.

Het gevecht om 'mens' te blijven.

De druk op leiders vanuit hun verantwoordelijkheid om steeds het voorbeeld te zijn en anderen te inspireren is enorm. Doch druk geeft energie. Waar energie is, is beweging. Waar beweging is, is er vooruitgang.

Vooruitgaan is de maatstaf voor leiderschap.

3 spanningsvelden voor een leider:

- Spanning tussen vrijheid en beperking: wees klaar over het feit dat je medewerkers keuzevrijheid hebben doch binnen duidelijke afbakeningen. Deze beperkingen worden opgelegd door de aandeelhouders, de klanten, het economisch systeem, de leidinggevenden en de mensen aanwezig bij een beslissing. Een leider zorgt ervoor dat iedereen opinies kan uiten.
- Spanning tussen leiden en volgen: er bestaat een dynamische spanning tussen leiderschap en teamwerk.
- Spanning over de definitie van succes.