

RELEVANTE BOODSCHAP

Patrick Lencioni hoopt dat *Het Motief* (zijn dertiende managementboek) leiders helpt te begrijpen waarom ze een leider willen zijn, of in te zien dat ze helemaal geen leider willen zijn. Hij doet dat door in het boek gesprekken tussen twee (fictieve) CEO's weer te geven.

Patrick Lencioni voert in *Het Motief* twee collega's op. Shay is leider van een bedrijf dat minder rendement oplevert dan verwacht en hij maakt zich dan ook zorgen over zijn toekomst. Hij heeft een succesvollere collega, Liam, uitgenodigd om te praten over hoe deze CEO zijn werk aanpakt. Ik geef een kort citaat om te stijl van het boek te illustreren. We zijn halverwege het verhaal als Liam zijn indrukken over Shay weergeeft: "Jouw cijfers zijn slechter dan die van ons, omdat je je werk niet doet". Hij stond op van zijn stoel. 'Je vindt je baan niet eens leuk' 'Wacht even', onderbrak Shay, nu enigszins verbolgen. Liam wachtte niet. 'Je leidt saai vergaderingen en het kan je niet schelen. Je leidt je mensen en je MT niet en dat kan je niet schelen. Je kunt geen confronterende gesprekken voeren met je mensen. Het grootste deel van je tijd besteed je aan de dingen waar

je zin in hebt'. Shay sprak hem niet tegen".

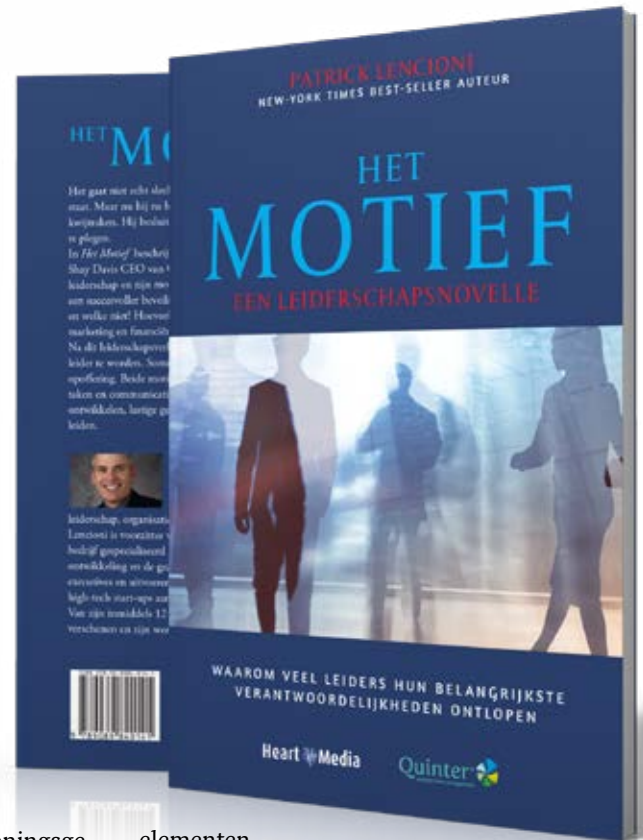
TWEE DRIJFVEREN

In dit boek (Lencioni noemt het een 'novelle') illustreert Lencioni de twee motieven voor leiderschap. Beloningsgericht leiderschap (reward-centered leadership) is het ene motief. Deze leider gelooft dat zijn positie de beloning is voor hard werken en vanaf nu moet het leven aangenaam en plezierig zijn. Verantwoordelijkheidsgericht leiderschap (responsibility-centered leadership) is het tweede motief om leider te willen zijn. Leiderschap is dan gebaseerd op de overtuiging dat hij verantwoordelijk is. Deze leider gelooft dat zijn positie moeilijk en uitdagend is. Hij moet er in eerste plaats voor zorgen dat zijn team en de individuele managementteamleden goed functioneren ('hoewel niet zonder

elementen van persoonlijke voldoening').

PARABELS

Er zijn uitgeverij die stellen dat managers liever verhalen over management en managers lezen dan boeken met theorieën. Grofweg kun je deze boeken in twee categorieën onderverdelen. De eerste categorie zijn biografieën en memoires en zoals de boeken van de Obama's. Een andere categorie is de businessroman, leiderschapsverhaal of parabel, zoals dit boek van Lencioni. De moeder van dit type boeken is *De one minute*



DE JUISTE MODUS

Vaarwel marketeer, welkom human activator, prijkt op de cover van *Act Human* van Karel Demeester, Sarah Steenhout, Jan Callebaut. Een boek dat het einde van mijn vak aankondigt? Het moet niet gekker worden!

De ondertitel van *Act Human* stelt me iets gerust: 'Waarom succesvolle organisaties investeren in langdurige relaties'. Kijk daar kan ik meer mee, want dat betekent niet het einde van het vak marketing, maar juist een verrijking. Naast de roep om meer naar de klant te luisteren gaan de auteurs nu een stap verder met het aangaan van langdurige relaties. De basis voor de laatste fase van de customer journey volgens mij. Alle moderne technieken die er nu al zijn en die nog op ons afkomen hebben één groot gebrek volgens de auteurs, namelijk echt menselijk contact. De computerchats kunnen handig zijn, maar leggen het volledig af bij een persoonlijk contact. Hiermee tonen ze mijns inziens aan dat eigenlijk

‘Weet wat je motieven zijn om leider te willen worden’

manager (Blanchard en Johnson uit 1981). Ken Blanchard neemt de lezer mee in de reis van een ‘pientere jonge man die op zoek is naar een effectieve manager’. Als hij deze manager gevonden heeft, voeren ze samen gesprekken. De ervaren manager biedt elke keer een stukje inzicht over de (drie) taken van de manager. Een andere klassieker is *Het doel* uit 1984 van Goldratt. Ook hier een verhaal van een zoekende manager. De hoofdpersoon vecht voor het behoud van zijn bedrijf. Met hulp van een wijze vriend, die hem regelmatig een stukje (logistieke) kennis meegeeft, slaagt hij erin om zijn bedrijf weer gezond te krijgen. Ook Lencioni biedt tussen de gesprekken door leerzame inzichten over de motieven en taken van de leider.

VOOR ALLE SECTOREN

Er zijn diepgravender boeken over leiderschap geschreven, maar dat laat onverlet dat Lencioni's boodschap relevant is: weet wat je eigen motieven zijn om leider te willen worden. En als je dat weet, voer je belangrijkste taken uit zoals het houden van goede vergaderingen, je mensen verantwoordelijk houden, de moeilijke gesprekken niet ontlopen en constant de

belangrijkste boodschappen communiceren. Dit geldt zowel voor leiders van grote organisaties als van kleine organisaties, en voor leiders in de profit sector als de non-profit.

RELEVANTE VRAGEN

De karakters in *Het motief* zijn menselijk en het verhaal is geloofwaardig. Het einde lijkt wat afgeraffeld en ook hadden de vertalers hier en daar net iets meer tijd moeten nemen voor hun werk.

In 24 korte hoofdstukken daagt Lencioni leiders uit om bij zichzelf te rade te gaan waarom ze de leidersrol ambiëren of ooit ambieerden. In het tweede deel van het boek, ‘De les’, staan korte theoretische beschrijvingen van de vijf kernverantwoordelijkheden van leiders. Bij elke verantwoordelijkheid staan vragen, Lencioni noemt het ‘reflectie en call to action’, die de lezer helpen achter zijn eigen motieven te komen (voor zover hij dat al niet heeft gedaan door de verhalen in het voorgaande).

Het verhaal biedt voldoende aanknopingspunten voor leiders om te begrijpen waarom ze een leider willen zijn of om in te zien dat ze helemaal geen leider willen zijn of worden.

In het voorwoord zegt Lencioni: ‘Het doel van *Het motief* is om het beloningsmotief iets minder gebruikelijk te maken.’ Lencioni maakt in het boek duidelijk dat niemand beter wordt van leiders die alleen gemotiveerd worden door de beloning van het leider zijn!

Rudy Kor is zelfstandig organisatieadviseur en auteur van diverse managementboeken. Tot voor kort werkte hij (als partner) bij Twynstra Gudde.

HET MOTIEF - WAAROM VEEL LEIDERS HUN BELANGRIJKSTE VERANTWOORDELIJKHEDEN ONTLOPEN

Patrick Lencioni

Paperback, 131 blz., 1e druk, 2021, Heart Media
9789089840141

€ 20,00

niets zo sterk is als emoties. Die zijn aanstekelijk en verbinden. Computers die emoties kunnen aanvoelen zijn er al wel, maar nu nog zorgen dat ze die ook echt kunnen uiten. Niets is zo dodelijk als nepemoties. De auteurs verwoorden dit mooi in hoofdstuk 8; Marketing communicatie in een hybride wereld. Social media wordt hierin weggezet als sociologie en psychologie en is dus juist meer dan alleen technologie. Het gaat om de dubbele uitdaging van de technologische en menselijke transformatie. Deze combinatie is ijzersterk. De technologie komt weer terug op zijn plaats, namelijk als een hulpmiddel. De marketeer mag weer in de huid van zijn doelgroep kruipen om vandaaruit zijn klanten te begrijpen en zijn aanbod daarop af

te stemmen. Eigenlijk zoals marketing bedoeld is. *Act Human* is verrassend en zet je als marketeer weer even in de juiste modus. De techniek is mooi en helpt ons als marketeer zeker, maar met mensen werken blijft mensenwerk en de techniek kan ons daar enorm mee helpen. Maar het mooiste voor een klant is dat hij het gevoel heeft echt begrepen te worden; daar heb je nog steeds marketeers voor nodig.

Eric van Arendonk RM is werkzaam bij *Nature's Pride* als *Manager marketing en Communicatie*. Hij is tevens voorzitter van het *College van Register Marketeers*, auteur van *Neuro-marketing* en docent *Marketing* bij SRM.

ACT HUMAN - WAAROM SUCCESVOLLE ORGANISATIES INVESTEREN IN LANGDURIGE RELATIES

Karel Demeester, Sarah Steenhaut, Jan Callebaut

Gebonden, 200 blz., 1e druk, 2021, LannooCampus
9789401472135

€ 29,99