

COACH JEAN-LUC MOMMAERTS OVER LEIDERSCHAP

‘Management is proza, leiderschap is poëzie’

Bedrijfsleiders moeten eerder zichzelf motiveren dan hun medewerkers. De meeste stress op de werkvloer komt niet door een grote hoeveelheid werk, maar wel door de persoonlijke relatie met ‘de baas’. Het zijn slechts een paar opvallende inzichten van leiderschapscoach Jean-Luc Mommaerts, een nieuwe columnist van Trends.

ALAIN MOUTON, FOTOGRAFIE PAT VERBRUGGEN

Er worden bibliotheken volgeschreven over leiderschap, maar toch verkiezen veel bedrijfsleiders het advies van een managementcoach en/of expert in leiderschap boven de lectuur van dikke turven. Jean-Luc Mommaerts is een van die coaches. Voortaan publiceert hij voor Trends op regelmatige basis columns over leiderschap. “Meer en meer mensen komen naar mij toe met vragen over leiderschap”, zegt hij. “Al duikt hier ook vaak spraakverwarring op en moeten we de woorden de juiste betekenis geven.” Sommige bedrijfsleiders denken bijvoorbeeld dat het aanleren van bepaalde managementtechnieken de weg openzet naar leiderschap. Terwijl er tussen beide toch een onderscheid is, stelt Mommaerts. “De grens tussen management en leiderschap is op het eerste gezicht *floer*. Maar toch kun je een fundamenteel onderscheid zien. Het gaat beide om controle. Dat is geen vies woord, want in een bedrijf moet er gecontroleerd worden. Maar het gebeurt op verschillende niveaus. Management gaat meer over organiseren op het operationele niveau. Leiderschap kan je een hoger niveau noemen. Het gaat meer over visie en inspiratie. Leiderschap noem ik een organisch gegeven, management is eerder een constructie. Management is meer proza, leiderschap is poëzie.



JEAN-LUC MOMMAERTS
 “Mensen kunnen alleen
 zichzelf motiveren.”

Kan men leiderschap leren? Of is het aangeboren?

JEAN-LUC MOMMAERTS. “Het is opnieuw belangrijk te weten wat je met de term bedoelt. Leiderschap kan je niet leren uit een boek of door naar een cursus te gaan die ex cathedra wordt gegeven. Managementtechnieken kan men daarentegen wel leren door georiënteerde praktijklessen te volgen. Leiderschap gaat echter niet over informatie-overdracht. Het gaat over het juiste inzicht op het juiste moment aanleren. Men zegt weleens dat leiderschap niet te leren valt. Ik denk dat ook. Het valt uit te nodigen. Het moet ondersteund worden. Leider zijn is in grote mate een persoonlijke zaak. Wie groeit als leider, groeit ook als persoon.”

Kan u wat concreter zijn?

MOMMAERTS. “Ik krijg bijvoorbeeld veel vragen van bedrijfsleiders die willen dat ik hun leer hoe anderen te motiveren. Dat is geen gemakkelijk thema. Ik merk dat hier veel frustratie over bestaat. Dat is begrijpelijk. Men kan anderen niet motiveren, denk ik. Dat kunnen mensen alleen zelf. Mijn taak is mensen te ondersteunen bij het motiveren van zichzelf. “Bedrijfsleiders vragen zich af: ben ik goed bezig? Heeft wat ik doe echt zin? Ik denk dat een goede leider met die vragen bezig moet zijn. Het is haast onvermijdelijk. Als u het mij vraagt, zijn deze vragen, is dit zoeken, meer nog dan het vinden van antwoorden deel van het geheel dat ‘leiderschap’ noemt.

“Het is zoals de figuur van de held in legendes. Die moet eerst diep in zichzelf reiken, op een of andere manier een zogenaamde strijd met demonen aangaan. De held die de draak verslaat om dan met de prinses te trouwen en later koning te worden. Het zijn niet zomaar verhalen. Het zijn archetypes, beelden die te maken hebben met de kern van ons menszijn. Mits goede vertaling natuurlijk. Het gaat over intra-psychische constellaties. De draak is de draak vanbinnen. Die kom je tegen in vele gedaantes. Zoals: ongebreidelde machtsdrang. Als die niet overwonnen wordt, weet je hoe laat het is.”

Is leidinggeven oud leiderschap en voor de troepen uitlopen? Of is leidinggeven je ten dienste stellen van de organisatie?

“Stress komt door percepties, niet door problemen op de werkvloer op zich”

MOMMAERTS. “Om hierop te antwoorden, plaats ik een sterke persoonlijkheid tegenover een krachtige persoonlijkheid. Een krachtige leider staat stevig in zijn schoenen, maakt duidelijk wat hij wil zonder hard over te komen. Hij beseft de waarde van zachtheid en kan ook zo overkomen bij de medewerkers zonder te vervallen in slap gedoe. Bij oud leiderschap heb je sterke persoonlijkheden die vooral autoriteit uitstralen en vaak met gezagsargumenten aankomen. Terwijl de nieuwe, krachtige leider opener is. Vandaar een term die ik graag gebruik: open leiderschap. Je toont je open. Je moet durven belang te hechten aan persoonlijke ontwikkeling. Bovendien moet je over inspiratie, empathie en charisma beschikken.”

Jean-Luc Mommaerts (°1961) is doctor in de geneeskunde, doctorandus in medische wetenschappen, master in cognitieve wetenschappen en artificiële intelligentie, bachelor in arbeidsgeneeskunde, kennissystemen en hypnotherapie, auteur van meer dan 30 boeken (o.a. *Stressionele Intelligentie* en *Mini-boekje Leiderschap*). Hij had verschillende managementfuncties en is momenteel CEO van Osiris. Sedert 1997 richt hij zich volledig op de psychische kant van ziekte en gezondheid, en besteedt ook aandacht aan stress, motivatie en leiderschap. Hij is auteur van verschillende columns.

Er zijn CEO's die opkijken naar mythische leiders. Zoals wijlen Belgacom-baas John Goossens er een was. Nog altijd kom je bedrijfsleiders tegen die voor hem gewerkt hebben en naar hem opkijken. Hoe plaatst u dat? Moet je die mensen bijsturen?

MOMMAERTS. “De term bijsturen hoor ik niet graag. Ik kom inderdaad mensen tegen die opkijken naar een ander. Of juist niet. Ik praat daar met hen over en ga er dieper op in. Het is niet mijn functie om iemand naar een voorbeeldfiguur te lokken of iemand ervan weg te trekken. Bij veel mensen voelt dat persoonlijk goed aan, het hebben van een inspirerende figuur.”

Wat vindt u vanuit uw achtergrond van arts het belangrijkste aan leiderschap?

MOMMAERTS. “Ik ben ook bedrijfsarts van opleiding en heb dat een tijd in de praktijk gedaan. Het is effectief bewezen: de meeste stress op de werkvloer komt niet door een grote hoeveelheid werk, maar wel door wat men ‘bazenstress’ noemt. Dat is stress door de louter persoonlijke relatie met de baas. Aan de andere kant ben ik ervan overtuigd dat een goede leidersfiguur net de beste bron is van, zeg maar, bedrijfsgezonde medewerkers. Dat creëert een gezond bedrijf. Het creëert ook gezonde medewerkers. Stress is een héél belangrijke oorzaak van ziekte en onwelzijn. Goed leiderschap is dus belangrijk voor de volksgezondheid. Het is de perfecte win-win.

“Stress komt door percepties, niet door problemen op de werkvloer op zich. Er is een onevenwicht tussen wat men percipieert te moeten doen en wat men kan doen. Een goede leider zal maken dat mensen voldoende moeten en ook kunnen. En ze zorgen voor persoonlijke ondersteuning.”

Ziet u mensen groeien in leiderschap?

MOMMAERTS. Iemand die groeit in leiderschap is een bedrijfsleider die bij mij komt en zegt: ‘Mijn medewerkers reageren anders op mij. Ze doen eigenlijk gemakkelijker datgene wat ik zeg dat moet gebeuren. De informatie stroomt gemakkelijk door.’ In dat geval is het doel bereikt.” ©