



Hoe leiers goeie spanne bou

deur Roedolf Botha

In sy boek, *The Advantage*, verduidelik die besigheidsleier, Patrick Lencioni, dat enige instansie eintlik, breedweg gesien, slegs twee elemente nodig het om te floreer: 1) 'n Verhoudingsgesonde leierskapspan en personeelspan en 2) Helderheid en duidelikheid oor beginselsake. Oor laasgenoemde is al baie gesê.

In hierdie brief wil ek praat oor eersgenoemde. Dis maklik om te praat van goeie verhoudings en gesonde spanne, maar hoe word so 'n span mense gebou en ontwikkel? Dis nie 'n maklike resultaat om te bereik nie. Om leiers te help, praat Lencioni van vyf fundamentele gedragspraktyke, wat in 'n sekere volgorde moet aandag kry om goeie verhoudings en goeie spanwerk te verseker. Ek noem en bespreek die vyf praktyke kortliks.

1. Bou vertroue

Die volgorde van hierdie vyf praktyke is belangrik. Baie keer is leiers geneig om eerste by punt 5 te begin en op resultate te fokus. Lencioni se punt is egter dat indien jy nie vertroue het nie, jy nie eers kan begin om aan resultate te dink nie. Vertroue neem langer om te kweek, maar dit bespoedig besluitneming en die tempo van vooruitgang geweldig. Eers wanneer daar vertroue is, kan daar gepoog word om ander dinge aan te durf. Hierdie vertroue is nie die soort vertroue waar 'n mens iemand anders vertrou om byvoorbeeld 'n saak getrou deur te voer nie. Die soort van vertroue, waaroor ons hier praat, is kwesbaarheid-gebaseerde-vertroue. Dis die soort vertroue, wat heers, wanneer mense geheel en al gemaklik voel om deursigtig aangaande hulle eie foute te wees. Volgens Lencioni is dit om "naak" voor mekaar te kan staan en te kan erken: "Ek is jammer", "Ek het 'n fout gemaak", "Jou idee is beter as myne", "Ek het hulp nodig".

En hier is die deurslaggewende punt: die leier doen dit eerste. Hy moet die voorbeeld stel. Indien hy nie met kwesbaarheid voor stap nie, gaan niemand volg nie. Kwesbaarheid aan die kant van die leier skep veiligheid in die span en uiteindelik vertroue.

2. Bemeester konflik

Eers wanneer daar vertroue is, kan konflik suksesvol hanteer word. Trouens, in die eerste plek moet konflik nie gevrees word nie. Vrees vir konflik is byna altyd 'n teken van groot probleme. Konflik is nie iets, wat vermy moet word nie, maar iets wat vir 'n span goed kan wees. Lencioni praat nie van skadelike konflik, wat handel oor persoonlikhede of mense nie. Hy praat eerder van produktiewe, ideologiese konflik, die vryheid om nie saam te stem nie en so te sê, sonder vrees vir verwerping of negatiewe reaksie. Leiers wat ongemaklik is daarmee dat mense van hulle verskil, sal sukkel om 'n gesonde leierskapspan saam te stel. Die beste besluite word geneem en die beste idees word gegenereer, wanneer spanlede nuwe idees kan aanhoor, dit uitmekaar kan

trek, nuwe voorstelle kan maak en dit kan verbeter sonder om te vrees dat iemand liggeraak daaroor gaan wees. Hierdie dinge kan egter nie gebeur sonder om gesonde konflik te hê nie. Daar moet vertrouwe wees dat ons nie hier is om mekaar uit te haal nie, maar om die beginsel of die saak te verbeter.

3. Kry commitment

Een van die redes waarom vertrouwe en konflik so belangrik is, is dat daar nie commitment daarsonder verkry kan word nie. Mense sal hulleself nooit aktief verbind tot 'n besluit, indien hulle nie die geleentheid gehad het om self 'n stuiwer in die armbeurs te gooi, vrae te vra en die logika agter die besluit te bevraagteken en uiteindelik te verstaan nie. Lencioni sê dit treffend: "If people don't weigh in, they can't buy in." Om gedeelde eienaarskap en inkoop op fundamentele besluite te kry, is uiters belangrik. Dit kan net gebeur, wanneer planne, strategieë en besluite deeglik deurgepraat en deurgedink is. Dan kan daar aanspraak gemaak word op korporatiewe commitment, wat blywend by almal betrokke gaan wees.

4. Omhels aanspreeklikheid

Om commitments te maak, is een ding en dit neem alreeds baie wilskrag, maar om by commitments te hou, is 'n ander ding. Dit neem harde werk en dissipline en veral aanspreeklikheid. Lencioni wys daarop dat selfs die mees opregte persoon en karaktervolle individu aanspreeklik gehou moet word. Aanspreeklikheid verseker dat die besluite rakende waardes en strategie tot die einde toe uitgevoer word. Die beste soort aanspreeklikheid is egter nie die soort wat van "bo" af kom nie. Die mees effektiewe aanspreeklikheid is wanneer dit van mense se eweknieë af kom, met ander woorde positiewe groepsdruk. Teen die tyd dat die groep of organisasie al by hierdie vierde gedragspraktyk trek, het daar al 'n kultuur ontstaan van goeie verhoudings, vertrouwe en 'n gewilligheid om 'n verskil te maak. Dan is aanspreeklikheid iets, wat spontaan kan gebeur. Mense moet mekaar op dieselfde vlak aanspreeklik hou. Indien 'n werknemer egter na 'n bestuurder toe gaan en kla oor 'n medewerknemer, skep dit bloot grond vir afleidings en politiek, wat later uiters toksies kan raak. Natuurlik moet bestuurders ook mense aanspreeklik hou. Dis egter nodig dat leiers en bestuurders ook sal toelaat dat hulleself aanspreeklik gehou word deur diegene, wat aan hulle rapporteer.

5. Fokus op uitkomst (resultate)

Die fokus op resultate, sonder om die vorige gedragspraktyke, veral vertrouwe, te ignoreer, skep 'n kultuur van oordrewe gedrewenheid, kliniesheid en hardheid, wat mense op die lange duur moeg en moedeloos laat. Resultate is egter belangrik vir enige besigheid, werksgroep of gemeente. In 'n gemeente praat ons dalk eerder van vrug, dinge wat gaan oor karakter. Tog het gemeentes ook strategiese doelwitte met die oog op geestelike resultate. Sommige gemeentes (sowel as besighede) is geheel en al te sag wat resultate en uitkomst betref. Leiers moet egter vasbeslote wees om resultate teweeg te bring, terwyl hulle sag werk met die mense, wat die resultate moet voortbring. Mense moet deeglik bewus wees van wanneer hulle "punte aanteken" in hulle industrie. In enige sport weet ons wanneer ons span punte aanteken. Dis juis waarom ons die sport kyk! So behoort dit te wees in besighede en ook in gemeentes.

Geestelike leiers het in die evangelie van Jesus al die motivering in die wêreld om bogenoemde volgorde in gemeentes of maatskappye te volg. Christenleiers lei deur verhoudings. Daarom begin ons by vertrouwe en eindig by resultate. Ons begin by God se liefde vir die mense saam met wie ons werk en ons wen hulle vertrouwe deur ons eie liefde en kwesbaarheid.