

# MANAGEMENTFICHE

## LEIDERS VERSUS MANAGERS

### DEFINITIE EN SITUERING

*Management is gericht op planning, op het nauwkeurig vastleggen van doelstellingen, terwijl leiderschap richtinggevend is, gefocust op het uitzetten van een brede koers.*

In de traditionele, verticale organisatie dankt de manager zijn macht en aanzien grotendeels aan zijn hiërarchisch niveau in de organisatie. De huidige evolutie naar horizontale organisaties met minder – of geen – hiërarchische niveaus verklaart de toenemende interesse voor leiderschap. Leiderschap is bij uitstek een horizontaal proces. Effectief leiderschap kan organisaties bewegen van een huidige naar een toekomstige situatie vooral door de betrokkenheid van de medewerkers te vergroten.

Historici, wetenschappers en andere waarnemers maken dikwijls het onderscheid tussen leiderschap en management. Leiders en managers spelen een verschillende rol in organisaties. Managers houden de organisatie in stand en controleren ze, terwijl leiders ze proberen te veranderen. Organisaties hebben trouwens verschillende taken voor beide functies, die bovendien variëren op de verschillende organisatorische niveaus en in de loop van het bestaan van de organisatie. Het onderscheid tussen managers en leiders kreeg vooral veel aandacht onder invloed van Angelsaksische auteurs. Het onderscheid wordt ook in onze cultuur gemaakt, maar toch in mindere mate.

Het is belangrijk te weten wat het verschil is tussen leiderschap en management. Volgens Bernard Bass, een expert op het gebied van leiderschap, “managen leiders en leiden managers, maar toch zijn beide zaken niet hetzelfde”. Nog volgens Bass overlappen leiderschap en management wel degelijk, maar zijn er toch een aantal taken totaal verschillend. Algemeen kunnen we stellen dat managers bezig zijn met planning, onderzoek, organiseren, controleren, ... Leiders daarentegen zijn gericht op het interpersoonlijke: anderen motiveren, emotionele steun verlenen, de medewerkers tot een gemeenschappelijk doel bewegen, ... Het is ook de taak van de leider een visie en strategisch plan te ontwikkelen.

Peter Drucker lanceerde in de jaren '50 al de idee, later overgenomen door Warren Bennis, dat “een

manager de dingen goed doet, en een leider de goede dingen”.

### KENMERKEN

Warren Bennis geeft het volgende overzicht van de verschillen tussen leiders en managers:

<i>Managers</i>	<i>Leiders</i>
Beheren	Vernieuwen
Behouden	Ontwikkelen
Beheersen	Inspireren
Korte termijn	Lange termijn
Hoe en wanneer	Wat en waarom
Geven de aanzet	Zijn zelf creatief
Aanvaarden evenwicht	het Dagen het evenwicht uit
Doen de dingen goed	Doen de goede dingen

Uit bovenstaand lijstje blijkt een duidelijk verschil tussen leiders en managers. Management is gericht op planning, op het nauwkeurig vastleggen van doelstellingen. Het resultaat van goed management is een goed plan. Leiderschap daarentegen is richtinggevend: het uitzetten van een brede koers, een toekomst creëren. Het resultaat van goed leiderschap is een inspirerende visie. Een leider slaagt erin om duizenden stukjes informatie te verzamelen tot een geheel. Synthetisch vermogen is dan ook een belangrijke eigenschap van de leider. Hij brengt feiten, concepten, waardeoordelen, interpretaties, verhalen, indrukken tot één allesoverkoepelende betekenis. Op die manier zal de leider de aandacht vasthouden.

Eenmaal de doelstelling is bepaald, zal het management overgaan tot organiseren: op systematische wijze zullen mensen, hulpmiddelen, systemen en procedures met elkaar in verband gebracht worden.

De leider zal mensen proberen te mobiliseren en achter een gemeenschappelijk doel te scharen. Als de koers bepaald is, zal de leider de medewerkers op één lijn brengen met de algemene waarden en doelstellingen. Communicatie is een essentiële opdracht.

# MANAGEMENTFICHE

## LEIDERS VERSUS MANAGERS

Zodra de resultaten zijn bereikt, zal de manager die opvolgen, proberen bij te sturen, afwijkingen corrigeren, belonen en straffen. De leider daarentegen zal vooral proberen de medewerkers te motiveren, zodat er geen controle meer nodig is.

Door al deze unieke gaven zijn echte leiders "charismatisch": ze worden gerespecteerd, vertrouwd en geloofd.

- Kotter, J., *Leading Change* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).
- Verhoeven, W., *De manager als coach* (Baarn: Uitgeverij H. Nelissen, 1993).

### WAAROM HET ONDERSCHIED BELANGRIJK IS

Het verschil tussen leiders en managers is belangrijk voor de volgende redenen.

- *Rekrutering*: aangezien leiders en managers verschillende taken hebben, is het bij de selectie en rekrutering belangrijk medewerkers te kiezen die de intellectuele capaciteiten, ervaring en jobgebonden kennis hebben om aan hun rol te beantwoorden.
- *Verschillen kunnen de effectiviteit van de groep beïnvloeden*: door een juiste mix van leiders en managers samen te brengen kan de effectiviteit van de groep optimaal gemaakt worden.
- *Het welslagen van veranderings-processen*: of een veranderingsproces al dan niet slaagt, is sterk afhankelijk van het juiste evenwicht tussen leiders en managers. Uit een onderzoek is gebleken dat succesvolle veranderingen gebeuren bij 70 tot 90% leiderschap en 10 tot 30% management.
- *Het verschil tussen leiden en managen benadrukt dat leiderschap niet beperkt is tot mensen in een bepaalde rol of functie*. Iedereen in een organisatie, van het laagste tot het hoogste niveau, kan een leider zijn. Veel informele leiders hebben al bijgedragen tot effectieve organisaties.

### BIBLIOGRAFIE

- Bass, B., *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Implications*, 3<sup>rd</sup> ed., (New York: Free Press, 1990).
- Bennis, W. & Nanus, B., *Leaders: the Strategies for Taking Charge* (New York: Harper & Row, 1985).
- Buelens, M., *Management. Een andere inleiding* (Tielt: Lannoo, 1994).