

DAPPER LEIDER SCHAP

BRAINCANDIES

voor de nieuwe manager

Gerard Dielessen

Inhoud

<i>Voorwoord</i>	7
1. Luister naar je geweten	9
2. Intuïtief weet je wat goed is	15
3. Denk erover na, al is het maar één minuut	29
4. De waarde van common ground	41
5. Principes en vaste lasten	53
6. De genade van de lange lijn	67
7. Haal de buitenwereld naar binnen	79
8. De kracht van innovatie en provocatie	91
9. Reputatie komt te voet en gaat te paard	109
10. Integriteit, integriteit en nog eens integriteit	123
11. Als je de lat lager legt ga je niet hoger springen	137
12. Zin in de toekomst en trots op het verleden	153
<i>En nu aan de slag</i>	165
<i>Over de auteur</i>	167

Voorwoord

Volgens mij is er altijd behoefte aan dapper leiderschap. Juist in het huidige tijdsgewricht is het misschien nog wel belangrijker. De wereld heeft immers te maken met uitdagende en complexe problemen. Oorlogen, klimaatverandering, economische onzekerheid, tal van geopolitieke spanningen, gezondheids crises en snelle technologische veranderingen in bijna elk aspect van het leven. Leiders moeten zich aanpassen aan al deze snelle veranderingen en tegelijkertijd hun organisaties voorbereiden op de toekomst. Onzekerheid is een constante factor in deze moderne wereld waardoor leiders, managers in staat moeten zijn om met die onzekerheid om te gaan, veerkracht te tonen en stabiliteit te bieden.

Samenlevingen worden steeds diverser en multicultureler. Dat leidt tot verschillende opvattingen en belangen. Dapper leiderschap omvat het vermogen om te verbinden, bruggen te slaan en conflicten op te lossen in verdeelde samenlevingen. Daarnaast heeft het publiek steeds hogere verwachtingen van leiders op het gebied van ethisch gedrag, transparantie en verantwoordingsplicht. Juist dappere leiders begrijpen deze verwachtingen en weten hoe er mee om te gaan. Er is een groeiende druk op leiders, managers en chefs, zowel in de zakelijke wereld als in de politiek, om duurzame en maatschappelijk verantwoorde beslissingen te nemen. Dit vereist naar mijn overtuiging dapper leiderschap dat zich richt op langetermijndoelen en niet alleen op kortetermijnwinst, waar nu nog veel te veel sprake van is.

Dapper leiderschap is in deze tijd essentieel omdat het de capaciteit in zich draagt om moeilijke beslissingen te nemen, zich aan te passen aan veranderende omstandigheden, mensen te verenigen, ethisch te handelen en de blik naar de toekomst te richten.

Dapper leiderschap is juist nu belangrijk om te voldoen aan alle complexe uitdagingen van de moderne wereld en om een positieve impact te hebben op individuen, bedrijven, organisaties en gemeenschappen.

Ik geloof zeer in Dapper Leiderschap. Dat is ook precies de reden dat ik dit boek heb geschreven vol met 'braincandies' voor de moderne leiders, managers, chefs etc. Eigenlijk voor iedereen die een bijdrage wil leveren aan een wereld met meer onderlinge samenhang en begrip dan vaak nu het geval is.

GERARD DIELESSEN
FEBRUARI 2024

Vijf waarden en vijf overtuigingen

Wat mij betreft vormen waarden dus het innerlijk fundament voor ieder leiderschap. Zonder waarden geen leiderschap. Voor nu blijf ik maar even bij mijzelf. Bij mijn eigen overtuiging. Vooral bij mijn eigen waarden, waar ik altijd in heb geloofd en die ik altijd tegen mij aan heb geklemd als een intern kompas, waar ik in iedere omstandigheid op terug kon vallen. Mijn interne 'waardengeweten'. Waarden zijn immers eerlijk en oprecht en neem je een leven lang met je mee, terwijl visie en strategie begrippen zijn die in de tijd veranderen. Ik gebruik mijn waardenkompas nog iedere dag als toezichthouder en adviseur bij verschillende organisaties in binnen- en buitenland.

Laat ik mijn waarden eens op een rij zetten. Het zijn er vijf. Ze zijn in de afgelopen bijna vijftig jaar ontstaan op basis van inzichten, lessen, ervaringen, successen, teleurstellingen, intense gesprekken en (zelf)reflecties. Ik vind ze allemaal belangrijk. Hier komen ze, inclusief een korte persoonlijke en vooral subjectieve toelichting:

1. EERLIJKHEID, INTEGRITEIT EN RESPECT

Oprecht, waarheidsgetrouw, betrouwbaar, beschouwend en erkennend

Eerlijk duurt het langst. Misschien wel mijn belangrijkste persoonlijke levensmotto. Ondanks dat er in het verleden verschillende mensen zijn geweest die mij hebben gewezen op het feit dat 'macht corrumpeert' heb ik mij daar altijd verre van gehouden. Als ik niet integer zou zijn, dan zou ik geen leiding kunnen geven. Sterker, dan zou ik het leven vast en zeker als een last

ervaren. Mensen, zowel privé als in mijn werk moeten op mij kunnen vertrouwen. In een wereld waarin het wederzijds respect vaak ver is te zoeken is de combinatie van eerlijk, integer en respectvol alleen al daarom essentieel voor mij. Iedereen verdient respect en erkenning (ongeacht afkomst, gender of religie). En rancune is daartegenover een hele slechte eigenschap. Als leider behoort je die eigenschap zo snel mogelijk in de prullenbak te gooien. Zo simpel is het wat mij betreft.

2. MOED EN AMBITIE

Gaan staan voor waar je in gelooft

Het is belangrijk om als leider visie te hebben. En ambitieuze doelstellingen. Daar is in mijn optiek niets mis mee. Weten waar je naar toe wilt op basis van alle input die je krijgt en vervolgens de moed tonen om die route ook daadwerkelijk te nemen en je medewerkers mee te nemen in waarom het belangrijk is om die gezamenlijke weg te gaan. Uiteraard moet je dan ook de bijpassende besluiten durven nemen.

3. BETROKKENHEID

Gecommitteerd, verantwoordelijk

Een waarde waar ik mij al heel lang senang bij voel. Opkomen voor je mensen. Betrokkenheid laten blijken. Interesse tonen in wat ze doen. Vragen stellen in plaats van 'zenden'. Ze steunen en ze vooral niet snel laten vallen, wat helaas vaak wel gebeurt. Onderling commitment is het cement van je organisatie. Als je verwacht dat jouw mensen loyaal zijn, mogen zij dat andersom ook verwachten.

4. AUTHENTICITEIT EN ONAFHANELIJKHEID

Puur, oprecht, zelfstandig

Het is niet gemakkelijk om onder (grote) druk altijd jezelf te blijven. Toch is het belangrijk. Probeer altijd jezelf te blijven. De in mijn ogen beste, meest inspirerende en succesvolste leiders zijn per definitie altijd authentiek. Kijk bijvoorbeeld naar iemand als Nelson Mandela. Oprechter bestaat niet. Dienend, intellectueel en visionair. Een groot voorbeeld voor mij. Een hoeksteen als het om waarden gaat. Als ik als leider niet meer onafhankelijk zou kunnen denken en doen, zou ik moeten stoppen. Dat heb ik mijzelf altijd voorgehouden. Want dat zou betekenen dat je alleen maar rekening houdt met alle belangen waar je als leider altijd mee wordt geconfronteerd. Daarmee beland je onherroepelijk in het struikgewas van je organisatie en ontstaat de bureaucratie vanzelf. Daarmee komt de vooruitgang al spoedig tot stilstand en veroorzaakt je betrekkelijk weinig.

5. AVONTUURLIJKHEID, CREATIVITEIT EN INSPIREREND ZIJN

*Grensverleggend, ondernemend, innovatief, nieuwsgierig
en bezielend*

Fouten maken mag, wat mij betreft. Risico's nemen dus. Daar leer je alleen maar van. *Trial and error*. Vallen en opstaan. Dat hoort in mijn optiek bij leidinggeven, want daarmee verleg je grenzen en creëer je 'moonshots' waar organisaties, althans de mensen in die organisaties, eigenlijk altijd behoefte aan hebben: een tot de verbeelding sprekend vergezicht. Doe je dat niet dan rest een kabbelend voortbestaan dat slechts leidt tot 'Verelendung', het reservaat en het einde. Grenzen verleggen.

daar gaat het in veel gevallen om als leider. Zonder creativiteit geen vooruitgang, zeg ik altijd. Stilstand is immers achteruitgang. Of: Van de lat lager leggen ga je niet hoger springen. Een belangrijke mantra voor een leider. In ieder geval zoals ik dat zie.

Een leider behoort naar mijn idee altijd te enthousiasmeren en te inspireren. Het goede voorbeeld te geven bovendien. Ik geloof in bezielend en gepassioneerd leiderschap, omdat je je mensen dan gemakkelijker meeneemt in wat je als organisatie samen wilt bereiken en realiseren.

Vijf waarden, die ik in de loop der jaren heb geïnternaliseerd. Mijn waarden. Niet per se de waarden die ik aan anderen wil opdringen. Iedereen vult dat op zijn of haar eigen persoonlijke manier in.

Het vaststellen van je persoonlijke waarden is bepaald geen statisch proces. Daar gaat (veel) tijd overheen. Dynamisch dus. Althans, zo is het bij mij gegaan. Het is niet iets van op een bepaald moment een lijst invullen of een aantal waarden aankruisen. Zo werkt het niet. Zeker als ik er nu op terugkijk is er ook best een aantal momenten in mijn loopbaan geweest dat ik waarden heb toegevoegd aan het waardenfundament dat ik van mijn ouders en op school had meegekregen. Daarnaast is intuïtie in de loop der jaren een steeds belangrijker rol gaan spelen. Intuïtie wordt gevoed door ervaring. Ik houd van intuïtief leiderschap en wel om het volgende:

- Als het gaat om **besluitvorming** vertrouwen intuïtieve leiders vaak sterk op hun innerlijke gevoelens, instincten en ervaringen.

gen bij het nemen van beslissingen. Ze zijn in staat om snel conclusies te trekken en hebben een goed ontwikkeld 'buikgevoel' dat ze helpt om de juiste koers te bepalen zonder uitgebreide analyse van gegevens of feiten.

- Wat **emotie en empathie** betreft: intuïtieve leiders zijn vaak empathisch en kunnen gevoeliger zijn voor de emoties en behoeften van anderen. Ze hebben veel meer de neiging om te vertrouwen op hun emotionele intelligentie en zijn in staat om een sterke verbinding met hun team op te bouwen.
- Qua **flexibiliteit** en het nemen van **risico's** zijn intuïtieve leiders vaak meer bereid om de grenzen op te zoeken. Ze zijn flexibel in hun aanpak. Ze vertrouwen op hun intuïtie om nieuwe mogelijkheden te zien en te verkennen.
- **Communicatie** is ook belangrijk. Intuïtieve leiders kunnen hun beslissingen heel vaak minder formeel uitleggen en vertrouwen daarbij op hun gevoel om anderen te overtuigen.

Niet dat ik nooit rationeel ben of rationeel leiderschap afkeur. Integendeel. Beide leiderschapsstijlen kunnen heel waardevol zijn en zijn bovendien goed te combineren. Uiteraard allemaal afhankelijk van de situatie en de context van het moment waarin je je bevindt.

Zijn er wel eens waarden waarmee je in de problemen komt? Anders gezegd: zijn er waarden waar je in bepaalde omstandigheden last van hebt? Of kunnen ze conflicterend zijn? Uiteraard. Als ik naar mijn eigen waarden kijk, gebeurde dat het meest met de waarden 'Eerlijkheid' en 'Integriteit'. Waarden die overigens niet voor niets bovenaan mijn lijstje staan. Wat voor de één 'eerlijk' is, hoeft dat voor een ander niet

te zijn. Hetzelfde geldt voor 'integer en respectvol'. Het is vaak een kwestie van perceptie, van verschillende werkelijkheden over hoe onderwerpen, issues door personen op een andere manier beleefd kunnen worden. Besluiten die je neemt kunnen in bepaalde gevallen dan niet als 'respectvol' worden ervaren, terwijl je zelf vindt dat je juist heel zorgvuldig en met respect met het onderwerp en het uiteindelijke besluit bent omgegaan. Dat heb ik niet altijd even gemakkelijk gevonden omdat bij andere zienswijzen of opvattingen ook vaak je eigen persoonlijke integriteit in het geding is. Iets waar ik altijd heel gevoelig voor ben gebleken. Hiermee goed om kunnen gaan zal voor iedereen verschillend zijn. Het achteraf transparant kunnen en willen uitleggen over waarom je een bepaalde richting in bent geslagen is dan ook heel belangrijk.

Ook kunnen waarden in mijn ogen op bepaalde momenten meer gewicht krijgen. Zo vond ik het bijvoorbeeld belangrijk om tijdens de COVID-19-periode veel aandacht te besteden aan de waarde 'betrokkenheid', door iedere dag een hele persoonlijke update aan mijn medewerkers te schrijven. Een ander veelvoorkomend aspect is de verhouding privé versus werk. Als je in een bepaalde levensfase meer tijd aan je gezin wilt besteden kan dat uiteraard gevolgen hebben voor de prioritering van je waarden. Helemaal niet erg, maar wel goed om je dat altijd te realiseren, waardoor je je niet schuldig gaat voelen omdat je al je waarden dan niet even veel aandacht kunt geven. Dan gaat het om de juiste prioritering. Oprechte keuzes maken dus, met andere woorden. Intuïtief weet je heel vaak wat goed is.