

STEFAN SAUER

DE MENS IN DE MANAGING COACH

EEN INTROSPECTIEVE TOCHT
LANGS NIEUWE LEIDERSCHAPSPADEN



D/2020/45/300 | ISBN 978 94 014 6996 8 | NUR 808, 801

Vormgeving omslag: Gert Degrande | De Witlofcompagnie
Vormgeving binnenwerk: theSWitch

© Stefan Sauer & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2020.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van
Lannoo Uitgeverij, de boeken- en multimediodivisie
van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden
en/of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie,
microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder
voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus
Vaartkom 41 bus 01.02
3000 Leuven
België
www.lannoocampus.be

Postbus 23202
1100 DS Amsterdam
Nederland
www.lannoocampus.nl

Inhoud

Inleiding	7	
1	Leiderschap	19
	Stijlvol of stijlloos	19
	De verbindende democraat	35
	De Managing Coach	43
2	Organisatiecultuur: leiden in, leiden van of lijden onder	59
	De cockpit van Avianca Flight 052	59
	Culturele intelligentie (CQ)	68
	Het CQ van de Managing Coach	82
3	Coaching: het containerbegrip in perspectief	105
	Moed, discipline & bescheidenheid	105
	Een kantoorgebouw in mijn hoofd	114
	Executive coaching	125
	Return On Investment	137
4	Een cultuur van hart-werkend leiderschap	151
	Meer coachend leiderschap	151
	Feedforward	166
	Elke leider is een bron van cultuurverandering	189

Ergens onderweg	205
Eindnoten	211
Literatuurlijst	213

Inleiding

Je kunt er niet omheen. ‘Quotes’ zijn in. Als kind kwam ik geregeld spreuken tegen op rechthoekige kaartjes van de Bond Zonder Naam. Ze hingen op het prikbord in de keuken of op kantoor. Een mooie spreuk die ik mij herinner, is de volgende: *Elke wijze uil begon ooit als uilskuiken*. Misschien dient deze spreuk ons nog wel in het vervolg van dit boek.

De traditie van periodieke publicatie van spreuken zoals van de Bond Zonder Naam bestaat nog altijd, maar ik zie die kaartjes nergens meer hangen. De sociale media hebben een gigantische verandering teweeggebracht in het spreukenproces. De basis blijft echter hetzelfde. Met een combinatie van een paar krachtige woorden en een leuke woordspeling of paradox wordt de lezer een spiegel voorgehouden. Zo worden we aangesproken om eens na te denken over de onderliggende boodschap en stil te staan bij een inzicht dat opborrelt bij het lezen.

Een tijd geleden kwam ik deze tegen: *Employees don't leave companies, they leave managers*. Het gaat hier niet om de empirische waarheid van deze stelling. Het gaat over een gevoel dat ikzelf daarbij herken en waarvan ik denk dat sommigen onder jullie dat misschien wel delen.

Cappuccino in Londen

Ik was weer een keer in Londen voor een professionele afspraak en probeer dan steeds de vrije uurtjes of lunchtijd zo goed mogelijk te vullen met interessante of leuke lokale contacten. Enkele maanden eerder had een dierbare ex-collega, zeg maar vriend, de firma waarvoor hij werkte, verlaten voor een totaal andere betrekking in Londen. We spraken af voor koffie in het Department of Coffee and Social Affairs in Londen. De ideale plek dus voor dat soort afspraken. Geen openbare overheidsdienst, maar een leuke koffiebar waar ze wellicht de beste cappuccino van Londen serveren. Het gesprek kreeg een wat trieste wending toen mijn gesprekspartner me vertelde dat hij eigenlijk niet tevreden was met zijn nieuwe betrekking. Hij miste zijn vorige baan. Op mijn vragen naar de precieze context van zijn vertrek bij zijn vorige werkgever, kwam een verhaal vol oordeel en kwaadheid naar boven. Ik hoorde hem niets zeggen over de concrete inhoud van de job, noch over het bedrijf zelf. De irritatie en haatdragende gevoelens rond één persoon hadden het hele beslissingsproces over zijn carrière klaarblijkelijk overgenomen. Hij moest daar weg. Hij realiseerde zich echter nu, maanden later, dat 'daar' eigenlijk wel de plek was waar hij zo graag was geweest en nog kansen had kunnen hebben. Tegen die achtergrond kwam ik dus de voormelde spreuk tegen.

Veel mensen die ooit bij een firma vertrokken vanwege de baas, dragen dit mee als een belangrijke 'werknemerservaring', om een neutrale term te gebruiken. Voor sommigen zal het op dat moment zeker eerder een verlossing van een kwelling zijn

geweest en misschien ook wel echte nieuwe kansen geboden hebben. Maar daarmee is niet altijd alles gezegd.

Nog confronterender wordt het als je, deze passages lezend, moet concluderen dat je eigenlijk al eens een werknemer hebt moeten zien vertrekken vanwege een persoonlijke, professionele ‘mismatch’ met jezelf als leider. Als dat dan een goede en/of geliefde kracht was, is de herinnering ongetwijfeld pijnlijk voor alle betrokken partijen. Laten we proberen wat van die pijn uit de wereld te helpen. Dat lijkt me de juiste houding voor leidinggevendenden.

‘Juiste’ klinkt natuurlijk wat gekleurd en is uiteraard niet meer dan mijn eigen oordeel of overtuiging. Laat ik het daarom iets specifiekker stellen: iemand die benieuwd is als leider om eens wat andere inzichten te gaan verkennen over zijn functioneren en – wie weet – zelfs een beetje uit het eigen gelijk durft te stappen, verdient voor mij de stempel ‘juist’.

Wat iemand persoonlijk gelooft over een bepaald thema, noemen we in coaching ‘een overtuiging’. Ik geloof dat goede leiders openstaan voor andere dan hun reeds verworven inzichten over leiderschap en dus van tijd tot tijd uit het eigen gelijk durven te komen. Zolang die overtuiging mij niet hindert en mijn doelen dient, noemen we die overtuiging ‘vermogend’. In het andere geval is een overtuiging ‘belemmerend’ (meer daarover in hoofdstuk 3 over coaching).

Bouwstenen voor coachend leiderschap

Ik stel de volgende aanpak voor op basis van mijn eigen groeitraject als coachend leider.

In hoofdstuk 1 verkennen we samen de drie grote elementen in dit verhaal: leiderschap, organisatie- of bedrijfscultuur en coaching. Vervolgens gaan we die bouwstenen wat dooreengooien, enkele gedachtegangen over leiderschap verkennen en proberen wat nuttige nieuwe inzichten te verwerven die jou als leider kunnen dienen.

Er zijn ontelbare boeken geschreven over wat leiderschap inhoudt of wat het zou moeten zijn. Het lijkt met daarom belangrijk om eerst af te bakenen wat we hier onder leiderschap verstaan.

Als we leiderschap in al zijn eenvoud definiëren, krijgen we voor mij dit: het is een proces van sociale beïnvloeding waarbij één persoon een mandaat heeft en zich van de hulp en steun van anderen verzekert teneinde een gezamenlijk doel te bereiken. Eén mens dus die leiding geeft aan een of meer andere mensen.

Alledaagse gebeurtenissen op het werk en iemands houding als leider zijn een directe katalysator van de gedachten en beslissingen en van het leren en veranderen van diegenen die hij leiding geeft. Een leider bepaalt mede welke vermogende en belemmerende overtuigingen zijn mensen gaan opbouwen en met zich meedragen.

Als leider verander je dus letterlijk het brein van andere mensen. Dat is op zich wel een heftige gedachte. Het is als het ware neurochirurgie zonder kennis, zonder handen en zonder mandaat om onder andermans schedelpan te gaan peuteren. Hoe dat proces verloopt, zal ook sterk afhangen van de organisatiecultuur en de rol van de leider daarin.

Dit sluit naadloos aan bij de volgende bouwsteen in het groei-verhaal in hoofdstuk 2: organisatiecultuur of bedrijfscultuur. Meestal spreken we voor het gemak enkel van bedrijfscultuur. Niet elke organisatie is – in technische zin – ook een ‘bedrijf’, maar die semantische discussie laten we hier terzijde.

Het belang van een juist begrip van de cultuur of culturen in je organisatie kan nauwelijks overschat worden. De ongewenste impact van bepaalde cultureel gedreven gedragingen op de doelstellingen van het bedrijf of de organisatie kennen we vaak nauwelijks. We denken dat we de cultuur kennen en we denken dat we die met wat formaliteiten snel kunnen aanpassen, maar dat is veelal een zeer naïeve gedachte. Als we de (negatieve) impact van bepaalde niet gekende culturele spelregels als een financiële ratio uit de boekhouding zouden kunnen trekken, zouden vele CEO’s van hun stoel vallen. Alweer een overtuiging.

In dat verband dienen we ook meer rekening te houden met algemene cultuurverschillen tussen beroepsgroepen en sectoren, en simpelweg nationale of geografisch bepaalde verschillen. Het is duidelijk dat de verwachtingen van werknemers rond leiderschap in een Indiaas technologiebedrijf in Bangalore anders

zullen zijn dan die van pakweg een reeks artsen-specialisten ten aanzien van hun diensthoofd in het Universitair Ziekenhuis van Leuven.

In hoofdstuk 3 – onze derde bouwsteen – verkennen we de wereld van de professionele coaching als hulpbron voor leiders. Het begrip coaching wordt zó algemeen gebruikt en is zo'n containerbegrip geworden dat we even moeten preciseren over welke coaching we het zullen hebben. We gaan na hoe coaching van leiders de richting kan zijn naar meer coachend leiderschap en hoe dit tezamen de leider, zijn medewerkers en de organisatie succesvoller én gelukkiger kan maken. Wie haalt uit dergelijke mogelijke opbrengsten geen energie om aan de slag te gaan? De critici onder jullie zijn ook welkom en hen kom ik graag tegen met een heuse ROI-benadering (Return on Investment) op het einde van dit hoofdstuk.

Voor mij is het belangrijk gebleken, in het kader van voormelde oogst, om ook zelf een organisatiecultuur goed te leren lezen. Dit is nodig om ook op dat vlak mogelijke weerstanden te ontwaren die je kunnen tegenhouden in de persoonlijke groei die je eigenlijk nu net wilt inzetten.

Uit een en ander blijkt dat er zoiets moet zijn als het verschil tussen de initiële waarneming van de bedrijfscultuur, als men komt solliciteren bijvoorbeeld, en de diepere ervaring ervan korte of langere tijd later. Verlaat men echt het bedrijf alleen vanwege de manager of is de manager gewoon de verpersoonlijking gewor-

den van de ware bedrijfscultuur die pas later naar boven is gekomen?

We verkennen hoe de manager zelf inzicht kan verwerven in de heersende (sub)bedrijfscultuur en hoe zijn leiderschap daarin past of juist niet. Weten we wel echt wat de onderliggende culturele spelregels ‘van het huis’ zijn of beperkt onze kennis over de bedrijfscultuur zich tot de louter vormelijke inhoud van de vier à zes bedrijfswaarden die op de muur hangen bij de receptiebalie en virtueel blinken op de bedrijfswebsite?

De shortlist van Egon Zehnder

In een interview met *De Tijd* (13 oktober 2018) liet de Britse Jill Ader, CEO van Egon Zehnder, haar licht schijnen op de dingen waarop je zou moeten letten als je als CEO op de shortlist van Egon Zehnder, een van 's werelds grootste headhunters, wilt verschijnen:

'Als we referenties vragen bij oud-werkgevers, polsen we altijd hoe nieuwsgierig een kandidaat is', zegt Jill Ader in het interview.

Gezonde professionele nieuwsgierigheid naar inzichten over het eigen functioneren en naar inzichten van anderen in het functioneren van de organisatie, is dus waar effectief leiderschap ook over gaat. In de spiegel durven kijken, perspectief-verruimend kunnen denken en reflecteren over jezelf en anderen, dat is waar het over gaat.

'Je kunt erg onder de indruk zijn van een kandidaat, maar ik wil die zelf ook horen spreken over zijn blinde vlekken', vervolgt Jill Ader. Ze voegt er nog aan toe dat wie alleen over zijn sterke kanten spreekt, zijn potentieel begrenst omdat hij niet aan introspectie doet.

We gaan samen op zoek naar de kracht van wat we vanaf hier systematisch 'coachend leiderschap' zullen noemen, omdat die leiderschapsstijl ertoe kan leiden dat werknemers hun talenten ten volle tot bloei laten komen in de huidige wereld, dat die stijl leiders vaak meer rust en energie geeft en toegang tot zichzelf,

wat ook de kansen kan verhogen op langdurige samenwerking. Ook als een medewerker je verlaat als gevolg van zijn natuurlijke groei, zal coachend leiderschap de kansen verhogen om nadien kwalitatieve relaties te onderhouden met je ex-medewerkers. De wereld is klein. Morgen kom je elkaar zomaar weer tegen en start een nieuw, ander, commercieel of andersoortig verhaal.

Ten slotte bespreken we in hoofdstuk 4 waarom zoveel managers die dit lezen dit allemaal rationeel wel volgen, maar het om een of andere reden niet in praktijk omzetten bij de uitvoering van hun dagelijks mandaat. Wat is er aan de hand dat ervoor zorgt dat dit toch niet gebeurt? Is een klassieke training of workshop met betrekking tot leiderschap wel hetgeen er nodig is of is het iets anders? Waarom is iedereen – of zijn toch velen – het er wel mee eens dat als leider ‘een coach zijn’ op het werk goed is en waarde heeft, terwijl er in de praktijk vaak zo weinig echt coachend leiderschap te zien is?

Dit boek heb ik geschreven voor elke manager of leider, ongeacht de sector of de jaren ervaring, die bereid is in de spiegel te kijken en bereid is misschien een andere manier van groeien als leider te gaan verkennen. Dat is degene, zoals de CEO van Egon Zehnder het zei, die bereid is naar zijn eigen blinde vlekken te kijken.

Neem misschien terwijl je leest af en toe wat notities of maak tekeningetjes in een apart schriftje of boekje. Het zo verankeren van je nieuwe gedachten is goud in je kluis. Je doet er misschien tegen het einde nog iets mee.

Laat zogenaamd algemene begrippen die genoemd worden niet zomaar passeren. Stel jezelf nu al zoveel mogelijk vragen. Ik som er enkele op als voorbeeld: Wat betekent voor mij die specifieke notie of dat begrip dat nu naar voren komt? Wat geloof ik als leider echt over coachend leiderschap? Wat zorgt ervoor dat ik er met aversie, irritatie of welke afwijzende reactie dan ook tegenover sta? Wat zorgt ervoor dat ik dit allemaal geweldig vind, maar het toch niet toepas? Wat is daarbij mijn grootste zorg? Wat zouden veranderingen mij opleveren?

Mijn persoonlijke traject en de antwoorden die ik zocht, sijpelen door in dit verhaal. Aan jou als lezer vraag ik deze louter als inspirerende prikkel te zien, ter exploratie van je eigen antwoorden of ter identificatie van je eigen vervolgstap richting meer coachend leiderschap. Pasklare, voorgekauwde, opgelegde oplossingen of alsmaar nieuwe managementmodellen gaven mij zelden energie om een gedragsverandering in te zetten.

Promotie tot Managing Coach (MC)

De vragen die elk van ons voor zichzelf dient te stellen zijn deze: Wie wil je als leider uiteindelijk zijn? Hoe wens je als leider herinnerd te worden?

In coaching wordt aan de cliënt (coachee genaamd) wel eens gevraagd zijn eigen begrafenisrede te schrijven. Het echte gevoel, je diepe verlangens en je emotionele beleving aanspreken wordt in die imaginaire setting voor velen vaak ineens een stuk makkelijker. Hoe zou je willen dat men over jou als leider spreekt in zo'n rede? Probeer het je echt eens in te beelden, met daarbij op de achtergrond de muziek die je graag zou horen op dat moment. Kies het familielid, de vriend, vriendin of collega die die rede uitspreekt. Zou de focus van de speech liggen op hoeveel financiële meerwaarde je hebt kunnen realiseren voor de aandeelhouder of voor jezelf? Zou je warm worden van die woorden in je kist daar? Zou de redenaar in kwestie je eerder loven om je visionaire leiderschap en je bijdrage aan een belangrijk innovatief product? Welk soort product zou je dan vreugde verschaffen tot in je kist? Zou de boodschap eerder gaan over hoeveel individuele professionele en persoonlijke groei je hebt kunnen faciliteren bij vele mensen die voor en met jou gewerkt hebben? Kan het zijn dat benadrukt wordt hoe goed je was in het bewerkstelligen dat mensen graag en gelukkig naar het werk kwamen? Stel je voor ...

De antwoorden op al die vragen leveren je misschien ooit een volgende promotie op: van Managing Director naar Managing Coach, van MD naar MC.

I Leiderschap

Stijlvol of stijlloos

DE REGEL VAN BENEDICTUS

De heilige Benedictus van Nursia (480-547) wordt in het algemeen beschouwd als de vader van het kloosterleven in de Latijnse kerk. Hij is vooral bekend vanwege de Regel van Benedictus. Die dus meer dan vijftienhonderd jaar oude Regel van Benedictus is weer volstrekt actueel als ‘managementmodel’ als antwoord op de essentiële vragen die we ons stellen in deze wereld.

Volgens Benedictus is een leidinggevende iemand die het leven dient en mensen bezielt. Bezieling duidt op diepgang en gevoel. De Benedictijnse leider heeft aandacht voor de organisatiestructuur die nodig is om die bezieling dagelijks te voeden. Hij heeft de taak verschillende karakters te dienen, zodat ze elk tot hun recht kunnen komen en ze er elk met hun eigenheid echt toe doen in de organisatie. Zo kan de hele organisatie groeien en bloeien.

Voor dit type leiderschap is een aandachtig luisterend oor nodig, dat zich veelvuldig openstelt voor medewerkers. Elke dag opnieuw. Dit echte luisteren is enkel mogelijk waar dagelijks

ruimte wordt gecreëerd voor handelen, reflectie en inspiratie. Een leider die zichzelf de hele dag onder tijdsdruk achternaholt van het ene naar het andere praktisch handelen, zal er maar moeilijk in slagen om connectie te maken met zichzelf op de manier zoals we dat hierboven definieerden. Om in contact te blijven met je waarden zijn vertraging en stilte van het allergruotste belang.

TIJD IS GEEN EXCUUS VOOR HET NIET NASTREVEN VAN
COACHEND LEIDERSCHAP

We zullen verder in het boek nog zien dat vele managers en executives, in het kader van research over coaching, toegeven eigenlijk geen tijd te hebben voor echte coaching of coachend leiderschap. Alles moet snel gaan en efficiënt zijn en de drukte van het bedrijfsleven maakt dat vertraging daar vaak niet in past. In zijn boek *The Coaching Habit – Say Less, Ask More & Change the Way You Lead Forever*, biedt Michael Bungay Stanier een duidelijk antwoord op deze weerstand.

Coachend leiderschap is eigenlijk simpel. Iedereen kan het leren. Je kunt perfect een geweldige coachende managementinterventie doen in tien minuten of zelfs minder. Er is geen keurslijf of vaste tijdsduur om te kunnen concluderen dat je als leider coach bent geweest in plaats van sturend leider. Coaching gebeurt in kleine dagelijkse contacten en hoeft niet per se een geformaliseerd, gedocumenteerd proces te zijn.

Ik begrijp dat de bovenstaande geruststelling op zich voor velen hoegenaamd nog niet betekent dat ze hun eigen ‘coaching habit’ plots gaan installeren of versterken. Hoe zou een nieuwe gewoonte eruit kunnen zien met betrekking tot coachend leiderschap?

Tijd kan geen excuus meer zijn. Je kunt bijvoorbeeld blijk geven van coachend leiderschap, in de echte zin van het woord, door in besprekingen met je medewerkers net die open vraag meer te stellen en net die extra ruimte voor antwoorden te laten – gesteld dat je dat in het verleden niet of maar zelden deed.

‘Goeiemorgen Bert, ik ben blij dat we deze ochtend ons overleg hebben. Wacht even, ik sluit de deur van mijn bureau, mijn pc-scherm gaat dicht en ik sluit de telefoon af. Zo, nu ben ik er helemaal voor je’, zegt de coachende chef. Als ik Bert was, zou ik dat alvast een topbegin vinden, niet?

‘Zeg eens, wat speelt er allemaal op je radar in deze periode hier zo op het werk?’ vervolgt de chef. De kans is groot dat Bert eerst wat schrikt van zo’n grote, open vraag, maar tegelijk ook echt ruimte en aandacht voelt. De kans is groot dat hij wat gaat nadenken en dan pas begint te vertellen. De kans is ook echt groot dat Bert nu al voelt dat dit gesprek over hem gaat.

Een normaal kort gesprek is dat eigenlijk, dat zomaar deel kan uitmaken van een normaal werkoverleg, waarin nadien ook concrete, inhoudelijke en/of praktische dingen van het werk van die dag of week aan bod zullen komen.

Eén vraag en vijf minuten stilte laten om antwoorden de volle ruimte te geven. Dat is wat er nodig is om te kunnen zeggen dat je op weg bent naar meer coachend leiderschap.

IQ ÉN EQ

Wat heeft een leider, behalve tien minuten, nog meer nodig? Laten we nog even opnieuw naar wat inzichten van wijze kloosterlingen kijken. Niet dat de kerk of het geloof hierin belangrijk is, maar ik vind het een inspirerende omgeving, een bron van inzichten. Vreemd. Als kind reed ik minstens eens per week met de fiets door het bos langs de abdij van Westmalle, op weg naar school of naar de sportvereniging. Misschien is dat wel de bron van mijn neurologische spoorvorming? De invloed van trappistenbier is ook een mogelijkheid.

Wie dus volgens Benedictus leiding wil geven, moet eerst leiding kunnen geven aan zichzelf. Hij moet met zijn eigen gedachten en gevoelens om kunnen gaan: 'Als kellenaar [dit is de zakelijk directeur] van het klooster moet iemand met levenservaring gekozen worden, met een gerijpt karakter, nuchter en sober, niet arrogant, niet licht ontvlambaar en niet grof, niet traag en verkwistend. Hij moet voor de hele gemeenschap een vaderfiguur zijn' (Regula Benedicti 31,1 e.v.).

Anselm Grün bevestigde in zijn boek *Bezielend leidinggeven* dit eeuwenoude inzicht als volgt: 'Wie verantwoordelijkheid wil dragen moet eerst aan grondig zelfonderzoek hebben gedaan.' Grün is monnik en als kellenaar van de benedictijnerabdij in Münster-