

LEIDERSCHAP

DE ONGEMAKKELIJKE WAARHEID

Leesexemplaar

LEIDERSCHAP

DE ONGEMAKKELIJKE WAARHEID

Een ongefilterd beeld van hoe leiderschap écht is

GERRIT SARENS

P E L C K M A N S

Voor M & J,
mijn favoriete spiegels

Leesvoorbeeld

INHOUD

INLEIDING	7
Waarom dit boek?	7
Dit is een doe-boek	11
Hoe is het boek opgebouwd?	12

HOOFDSTUK 1

HOE WE SLECHT LEIDERSCHAP (TE LANG) NEGEREN	15
1. Schuilen achter ‘we zijn toch goed bezig’	17
2. negeren van de tekenen aan de wand	20
Het teken bij uitstek van slecht leiderschap	20
Het sluipend gif van slecht leiderschap	21
3. Zoeken naar excuses voor het (onbewust) aanvaarden van slecht leiderschap	27
4. Bedenken van nepoplossingen voor slecht leiderschap	33
5. De mist van het groot zijn	36
6. Geen besef van de kosten	37
Conclusie	38
Aan de slag met hoofdstuk 1	39

HOOFDSTUK 2

WAT ZIJN DE VALKUILEN VOOR LEIDINGGEVENDEN?	45
1. Een handige manier om naar leiderschap te kijken	47
2. De vijf valkuilen voor leidinggevend	50
Valkuil 1: de waan van de dag	50
Valkuil 2: de olifanten in de kamer	59
Valkuil 3: de expert wordt manager	68
Valkuil 4: ons ego is onze grootste vijand	77
Valkuil 5: de vis stinkt eerst aan de kop	86
Aan de slag met hoofdstuk 2	95

HOOFDSTUK 3

WAT IS DE NEGATIEVE IMPACT VAN SLECHT LEIDERSCHAP?	97
Inleiding	98
1. Welke negatieve impact heeft slecht leiderschap op microniveau?	99
2. Welke negatieve impact heeft slecht leiderschap op macroniveau?	113
Conclusie	121
Aan de slag met hoofdstuk 3	123

HOOFDSTUK 4

WAT ZIJN DE OORZAKEN VAN SLECHT LEIDERSCHAP?	125
1. Gebrek aan zelfinzicht en zelfkennis	127
2. De impact van het verleden	132
De impact van het verre verleden	132
De impact van het recente verleden	139
Aan de slag met hoofdstuk 4	141

HOOFDSTUK 5

HOE KUNNEN WE SLECHT LEIDERSCHAP VERMIJDEN?	143
1. Hoe goed kent een kandidaat-leidinggevende zichzelf?	145
2. Welk verleden slepen kandidaat-leidinggevenen met zich mee?	150
Conclusie	156
Aan de slag met hoofdstuk 5	157

ALGEMENE CONCLUSIE	159
---------------------------------	-----

DANKWOORD	163
------------------------	-----

LITERATUURLIJST	165
------------------------------	-----

INLEIDING

WAAROM DIT BOEK?

Dat ik een boek over leiderschap geschreven heb, betekent allerm minst dat ik zelf de perfecte leider ben. Als ik over leiderschap praat, tijdens een bezoek aan een bedrijf of voor een groep leidinggevend en, krijg ik wel eens die opmerking, wat me eerlijk gezegd doet schrikken. Ik ben er me ten volle van bewust dat ik, doordat ik me in deze materie verdiept heb, het risico loop onder het vergrootglas van mensen rondom mij terecht te komen. Dat schrikt me niet af, integendeel. Zoals ik met dit boek wil aantonen, ontsnapt geen enkele leidinggevende – inclusief mezelf – aan levenslang leren. Ik ben ervaringsdeskundige wat de vijf leiderschapsvalkuilen betreft waarover ik het in dit boek heb. Het besef hierrond zal me er in de toekomst ook niet van vrijwaren om er soms nogmaals in te trappen. Zoals de ezel die zich meerdere malen stoot aan dezelfde steen.

Natuurlijk leiderschap is weinigen gegeven, de meesten onder ons worden niet geboren als leider. Leidinggeven is voor de meeste professionals in een leidinggevende positie een WERKwoord. Leiderschap is iets wat je kunt en als leidinggevende ook moet leren, iets waaraan je moet blijven werken op voorwaarde dat leiderschap in je sterkte ligt. Dat is niet eenvoudig, omdat het gaat over werken met mensen, over jezelf en alle anderen waarmee je als leider omgaat. Het is niet evident om jezelf goed te kennen, laat staan dat je de anderen rondom jou volledig kunt doorgronden. Niet iedereen is trouwens wat men in het Engels noemt, *leadership material*. Sommigen weten dat van zichzelf, sommigen onderschatten hun leiderschapskwaliteiten, sommigen worden leidinggevende en moeten dan erkennen dat ze niet geschikt zijn voor de rol. Wie een leidinggevende rol

aangeboden krijgt en opneemt, engageert zich om een goede leider te zijn en de nodige tijd te besteden aan zelf-, team- en/of organisatieleiderschap.

Ik richt me met dit boek tot bestaande en toekomstige leidinggevenden, op alle niveaus van om het even welk bedrijf of om het even welke organisatie gaande van klein tot groot, van privé tot publiek, ongeacht of ze met of zonder winstoogmerk opereren. Ik kijk ook naar ondernemers die hun eigen bedrijven aansturen en bij uitbreiding naar actieve professionals en medewerkers die (nog) geen leidinggevende functie bekleden.

Ik ben verre van de enige die met leiderschap begaan en bezig is. Leiderschap is een populair onderwerp dat in de loop der tijd voer is geweest voor heel wat onderzoeken, analyses en theorieën van experts uit verschillende, al dan niet wetenschappelijke hoeken. Dit boek claimt geen nieuwe leiderschapstheorie of model in de markt te zetten, het gaat niet over hoe leiderschap zou moeten zijn in de ideale wereld. Integendeel, het beschrijft hoe leiderschap écht is. Het is gegrepen uit het leven van alledag, uit het samenwerken met leidinggevenden van verschillende pluimage in alle lagen van bedrijven en organisaties. Ik haalde mijn inspiratie uit de mentortrajecten met meer dan 200 leidinggevenden in meer dan 65 bedrijven, waarbij ik constateerde hoe moeilijk leidinggevenden het hebben met leidinggeven.

BEWUSTZIJN CREËREN ROND LEIDERSCHAP

Ik wil een aantal dingen bereiken met dit boek. Allereerst wil ik bewustzijn creëren rond het zwaar onderschatte belang van leiderschap als je organisatie succesvol wilt maken en houden. Nochtans is er geen gebrek aan aandacht voor het wat, waarom en hoe van goed leiderschap. Een search op Google op de zoektermen 'leadership' en 'leiderschap' levert maar liefst meer dan 5,3 miljard zoekresultaten op. En toch heerst er nog te veel onwetendheid over slecht leiderschap en waarom dat een pijnlijke zaak is voor bedrijven en organisaties. Er is nog te veel ontkenning rond slechte leiders en slecht leiderschap. Beide worden nog te vaak te lang gedoogd, vanuit een bewuste of onbewuste blindheid voor

de schade die slecht leiderschap aanricht op emotioneel en financieel vlak binnen en buiten de bedrijfsmuren. Bedrijven onderschatten nog te veel de impact van hun leiders, op alle niveaus, op het functioneren van anderen binnen het bedrijf, op de financiële en operationele prestaties van de organisatie en op de bedrijfsvoering in het algemeen.

Nochtans tonen onderzoeken allerhande aan dat slecht leiderschap een kost heeft. *Full stop*. Een kost met verschillende gedaantes die in veel bedrijven niet in kaart wordt gebracht en daardoor zwaar onderschat wordt. Omgekeerd, bekeken vanuit de performantie van een bedrijf starten goede prestaties en de verbetering ervan altijd bij de bedrijfstop. De sleutel, de hefboom tot goede en betere prestaties ligt bij de leidinggevendenden. Als het daar mangelt, mist een bedrijf inkomsten en maakt het vermijdbare kosten. Als bedrijf investeren in leiderschap en leidinggevendenden loont. Betere leiders leiden tot betere bedrijfsprestaties en die stralen af op de maatschappij in haar geheel.

Alleen zit het niet makkelijk om te reflecteren over en te werken aan leiderschap omdat het gaat over het diepmenselijke, over wie we zijn als mens, over het in vraag (durven te) stellen van onszelf. Dat is zelden comfortabel en maakt dat veel bedrijven en hun leidinggevendenden dat liever uit de weg gaan. Nochtans is het de enige weg naar verbetering, de enige uitweg uit slecht leiderschap. Zowel voor de leidinggevende(n) in kwestie als voor hun bedrijf. Mensen en leiders maken altijd het verschil tussen succes en falen, tussen goed en beter.

ERVARINGEN DELEN UIT MENTORTRAJECTEN MET LEIDINGGEVENDEN

Naast bewustzijn creëren wil ik de ervaringen uit heel wat mentortrajecten met leidinggevendenden delen met de bedoeling te inspireren. Tijdens onze mentoringtrajecten zag ik heel wat zaken terugkeren waarmee leidinggevendenden worstelen, ongeacht de context waarin en het niveau waarop de leidinggevende functioneerde. Het zijn die bevindingen, ervaringen en opgedane kennis die ik wil delen in dit boek. Ik geef daarbij

voorbeelden uit het 'echte leven' waarbij ik de namen van de leiders in kwestie geanonimiseerd heb. Ik ben er zeker van dat je sommige van deze voorbeelden zult herkennen en bijgevolg empathie zult voelen voor wie ze zijn en hoe ze worstelen met leidinggeven.

LEIDINGGEVENDEN GERUSTSTELLEN

Ten slotte wil ik leidinggevend en ook geruststellen. Je bent niet alleen en allesbehalve een uitzondering in het worstelen met een of meerdere van de valkuilen die ik schets in hoofdstuk 2. Geruststellen betekent niet dat ik pleit voor een status quo, om de zaken op hun beloop te laten, om niets te doen. Naast een bewustmaking is dit boek een *call-to-action*, een oproep om met de inzichten die je verwerft aan de slag te gaan, in samspraak met je bedrijf, andere leidinggevend en, de humanresourcesafdeling en waar nodig, externe begeleiding.

DIT IS EEN DOE-BOEK

Dit boek is daarom een doe-boek. Ik wil je als lezer het belang van leiderschap voor je bedrijf beter helpen beoordelen. Ik wil je helpen om met een kritische, reflecterende blik te kijken naar jezelf, naar je collega-leidinggevenden en meer algemeen, naar het leiderschap binnen je bedrijf. Om je dankzij die reflectie aan te zetten tot actie met als ultiem doel zelf een betere leider te worden of bij te dragen tot beter leiderschap in je organisatie. We vertrekken vanuit een aloud adagium dat ik later in het boek nog zal herhalen: 'verander de wereld, begin bij jezelf'.

Hoe beweeg ik je tot reflectie en actie? Op het einde van elk hoofdstuk reik ik een aantal zaken of vragen aan:

- ▶ Een self-assessment als eerste stap naar verandering en verbetering. Je kunt dit in het boek zelf invullen of online via www.deongemakkelijkewaarheid.be. Als je het online doet, neem ik contact op om de resultaten samen te bespreken.
- ▶ Je belangrijkste inzicht na het lezen van het hoofdstuk en één concrete actie die je meteen kunt vastpakken. Op www.deongemakkelijkewaarheid.be kun je je actie ingeven en er een deadline aan koppelen. Na de deadline contacteer ik je om deze actie en de impact ervan samen te bespreken.
- ▶ Herkenbare voorbeelden voor jezelf of voor wat je constateert rondom jou.

HOE IS HET BOEK OPGEBOUWD?

In hoofdstuk 1 gaan we in op waarom denken over en werken aan leiderschap vaak geen topprioriteit zijn voor bedrijven en hun leidinggevendenden. We bespreken al enkele tekenen aan de wand waaruit je kunt afleiden dat er wat fout zit op het vlak van leiderschap. Op het einde van het hoofdstuk peilen we naar jouw bewustzijn rond leiderschap.

Hoofdstuk 2 schetst de vijf valkuilen waar leidinggevendenden in trappen en de symptomen waaraan je deze kunt herkennen. Deze vijf leiderschapsuitdagingen kun je gebruiken als kapstukken om je eigen situatie te analyseren. Per valkuil kun je jezelf beoordelen en evalueren hoe diep jij in die kuil bent getrapt. Dit self-assessment leidt vaak tot de eerste bewustwording ('dat herken ik bij mezelf of in mijn bedrijf') en is het eerste van enkele ongemakkelijke momenten.

De impact van slecht leiderschap op micro- en macroniveau is het onderwerp van hoofdstuk 3. Het geeft een beter inzicht in de kosten van slecht leiderschap, wat bedrijven toelaat om de rekening te maken. Wie dat durft te doen, schrikt ervan hoeveel kostenposten door slecht leiderschap worden bezwaard.

In hoofdstuk 4 duiken we onder de waterlijn en gaan we op zoek naar de oorzaken van slecht leiderschap, naar de redenen waarom leidinggevendenden in de valkuilen trappen die we in hoofdstuk 2 hebben beschreven. We graven dieper in het recente en verre verleden van leidinggevendenden, wat het nog ongemakkelijker maakt, want we gaan tot op het bot, tot een niveau waar je zelf misschien nog niet geweest bent. Het is nodig om inzicht te krijgen in je verleden en te begrijpen hoe dat impact heeft op je functioneren als leidinggevende, hierin schuilt de opstap naar verandering en verbetering.

Met alle opgedane kennis en inzichten uit de vorige hoofdstukken geven we in hoofdstuk 5 aan hoe je kunt vermijden dat de foute mensen op leidersposities terechtkomen of positiever gesteld, hoe je de juiste leiders aangesteld krijgt. Het geeft een heel andere kijk op hoe je leiders uit de eigen rangen of van buitenaf kunt selecteren.

Ten slotte komt dit boek met enkele waarschuwingen:

- ▶ Dit boek is hard voor leidinggevend. Het gaat om durven te kijken naar de tekortkomingen in wie je zelf bent als leider en hoe je omgaat met anderen binnen je bedrijf.
- ▶ Dit boek is ongefilterd: ik neem geen blad voor de mond.
- ▶ Dit boek beschrijft hoe leiderschap écht is.
- ▶ Dit boek roept bewust ongemak op. Omdat ze uit het leven gegrepen zijn, kunnen sommige passages heel wat emoties teweegbrengen. Ongemak is er daar een van. Ik heb daarmee niet de bedoeling om te provoceren, wel om bewustzijn te creëren bij leidinggevend over hoe belangrijk hun rol is en de impact die ze hebben op hun team en bij uitbreiding hun organisatie. De ongemakkelijke passages dragen bij tot die bewustmaking en zijn een trigger om tot actie over te gaan. Ongemak zit als een rode draad verweven door dit boek.

HOOFDSTUK 1

HOE WE
SLECHT
LEIDERSCHAP
(TE LANG)
NEGEREN

‘Slecht’ leiderschap heeft een kost, zonder enige twijfel. Een bedrijf dat slecht leiderschap duldt, leidt financieel nadeel. Daarenboven betalen de ‘ondergeschikten’ van slechte leiders een emotionele kost. Beide kosten worden zelden in kaart gebracht en ze zijn ook grotendeels onzichtbaar. De kost van slecht leiderschap staat nergens netjes opgelijst of, erger nog, het wordt door het bedrijf niet berekend. Dat zou nochtans moeten als je bekijkt hoeveel (financieel) leed slechte leidinggevendens, want ik heb het over mensen, niet over bedrijven, veroorzaken.

Praten over leiderschap voelt voor veel leidinggevendens ongemakkelijk aan. Zichtbare aanleidingen zoals te veel teamleden die uitvallen of vertrekken, maken het sneller bespreekbaar, maar heel vaak blijven oorzaken en zelfs symptomen onder de radar. Of de betrokken leidinggevendens denken dat slecht leiderschap vanzelf verdwijnt, maar niets is minder waar. Ik ga in dit hoofdstuk dieper in op hoe bedrijven en leidinggevendens slecht leiderschap vaak te lang op zijn beloop laten.