

ESSENTIALS

**LEI
DER
SCHAP**



MARC BUELENS &
KATLEEN DE STOBBELEIR

LANNOO
CAMPUS | SCRIPTUM

INHOUD

1	WAARAAN HERKEN JE EEN LEIDER?	9
	Leiders maken het verschil ...	12
	... door wie ze zijn	14
	Leiden is beïnvloeden	15
	Leiders zijn een tikkeltje rebels	16
	Leiderschap wordt toegeschreven	17
	Leiderschap dijt uit. Leiders laten een erfenis na	19
	Verdere spraakverwarring vermijden	20
	Een leider bouwt het recht op spreken op	22
	Hoe bouwen leiders het recht op spreken op?	
	Drie essentiële bouwstenen	23
	Waar maken leiders het verschil? Naar een meer omvattende definitie van leiderschap	24
2	KWALITEITEN VAN DE LEIDER	29
	Worden leiders geboren of gemaakt?	30
	De persoonlijkheid van de leider. De Grote Vijf	32
	Maak de leider in jou wakker	35
	Een leider is emotioneel intelligent	38
	Uw leiderschap verbeteren? Begin alvast maar te groeien	40
	Behoefte aan synthese	45

3	WAAR EN HOE MAKEN LEIDERS HET VERSCHIL?	49
	Leiders maken het verschil. Leiderschap is belangrijk	51
	Maken leiders echt wel een verschil?	51
	Personeelsverloop en leiderschapsstijl	52
	Toch blijven academici twijfelen	53
	Onder welke voorwaarden maken leiders dan wél een verschil?	57
	Hoe maken leiders het verschil?	58
	Wanneer maken leiders echt het verschil: een poging tot synthese	59
4	EEN LEIDER LEEST EN HERSCHRIJFT DE CONTEXT	63
	De moeilijkste taak voor een leider: de context lezen	67
	Wat zal de betere leider moeten aanvoelen? Mensen!	68
	Wat zal de betere leider ook moeten aanvoelen? Het juiste perspectief, de brede context	71
	Wat zal de betere leider ook moeten aanvoelen? Bedreigende keerpunten	73
	Ten slotte: de betere leider voelt goed de mate van relevante onzekerheid aan	74
5	HET GEHEIM VAN CHARISMATISCH LEIDERSCHAP	79
	Onze fascinatie voor charismatische leiders	81
	Twee betekenissen van charisma	83
	De vier i's van charismatisch leiderschap	84
	De verschillen tussen charismatische en transactionele leiders	87

Hoe relevant is het onderscheid tussen transformationeel en transactioneel leiderschap?	89
Elementen van een echte leertheorie	90
Kan charismatisch leiderschap aangeleerd worden?	94
6 EEN LEIDER IS BEKLIJVEND. DE LEIDER ALS HOOFDROLSPELER IN EEN DRAMA	97
Verhalen over leiders	101
Leiders vertellen verhalen	101
Opbouw van een verhaal	103
Wanneer beklijft het verhaal van de leider?	106
Het gebruik van retorische beelden, metaforen	110
Zijn goede leiders toneelspelers?	110
Wat leren leiders van theater?	112
7 DE DONKERE KANTEN VAN LEIDERSCHAP. HET IS NIET ALLES GOUD WAT ER BLINKT.	115
Het duistere trio	118
Narcisme: de leider is verliefd op zichzelf	120
Psychopaten in maatpak	122
Machiavellisme: de leider in de ban van het spel om de macht	125
Macht als gevaarlijk speelgoed	128
Lessen voor de praktijk	132

8	LEIDERSCHAP IN EEN INTERCULTURELE OMGEVING	135
	Culturele verschillen	139
	Onderzoek naar leiderschap in organisaties	140
	Waarvoor moeten leiders gevoelig zijn in een andere cultuur?	141
	Leider zijn in China	147
	EINDNOTEN	152
	OVER DE REEKS EN DE AUTEURS	160



WAARAAN HERKEN JE
EEN LEIDER?

1. WAARAAN HERKEN JE EEN LEIDER?

‘ZILU VROEG: “ALS DE VORST VAN WEI ZIJN REGERING AAN U ZOU TOEVERTROUWEN, WAAR ZOU U DAN MEE BEGINNEN?”

DE MEESTER ANTWOORDEDE: “MIJN EERSTE TAAK ZOU ZIJN OM DE WOORDEN WEER HUN WARE BETEKENIS TE GEVEN.” Confucius

19 JANUARI 1915

Het expeditieschip The Endurance ligt door abnormale weersomstandigheden vastgevroren in het ijs van de Weddellzee, op nauwelijks een dag varen van zijn bestemming: een landingspunt in Antarctica. The Great Transatlantic Crossing expeditie staat onder leiding van de 38-jarige Sir Ernest Shackleton, een ervaren expeditieleider. Aan boord bevinden zich 28 personen, een allegaartje van topwetenschappers, matrozen en officieren. De expeditieleden zijn niet bepaald begonnen als een team. Shackleton is achtergebleven in Londen voor fundraising en tijdens de overtocht naar Buenos Aires is er al hooglopende ruzie. De wetenschappers weigeren allerlei karweien, ze zijn tenslotte topgeleerden. De officieren distantiëren zich van de matrozen. In Buenos Aires lijkt de groep meer een zotte ongeregeld dan een expeditieteam.

Op een dag varen van de eerste bestemming geraakt het schip muurvast in het pakijns. In januari is het zomer in het zuidelijk halfrond. Het ijs smelt echter niet en de expeditieleden zijn gedoemd om de lange poolwinter in het schip door te brengen. Ze kunnen enkel hopen dat het schip langzaam naar het warmere noorden afdrijft en dat het ijs dan smelt. Dat zijn dus eindeloze maanden van verveling, zonder avontuur, ontdekkingen of wetenschappelijke experimenten, waarbij men mekaar op de zenuwen werkt onder extreme omstandigheden.

De moeilijkheden stapelen zich op en bereiken een hoogtepunt als het schip zinkt. Er zit uiteindelijk niets anders op dan met de drie

reddingssloepen naar het dichtstbijzijnde noordelijk gelegen eiland te roeien. Zeven dagen roeien ze dag en nacht naar Elephant Island. Een helse tocht, bitterkoud, weinig drinkwater. Shackleton heeft de bemanning voor elke sloep zorgvuldig gekozen. De grootste lastigaards houdt hij bij zich. Als ze terug aan land gaan, blijkt de plek volkomen onherbergzaam. Het eiland is zowat helemaal bedekt met pinguïnstront en er is weinig bescherming tegen de vreselijke stormen die er woeden. Maar vooral: er komt nooit een schip voorbij.

Shackleton beslist dan de beste sloep (de James Caird, genoemd naar een sponsor) om te bouwen tot een zeilboot. Hiermee zal hij samen met zes anderen het onmogelijke proberen. Een tocht van bijna duizend kilometer langs de meest verraderlijke zeeën ter wereld, in de hoop South Georgia te bereiken waar walvisvaarders leven. De tocht met de James Caird zal de geschiedenis ingaan als een van de meest onmogelijke, heroïsche tochten ooit. Als de boot na zes weken uitputtende inspanningen bijna het eiland bereikt, steekt een orkaan op en blaast hen terug en beschadigt ook het schip. Ze kunnen niet verder varen en zijn verplicht aan land te gaan. Maar nu moeten ze dwars over het eiland trekken, langs gletsjers en bergpieken. Het zou vijftig jaar duren vooraleer er weer iemand in slaagt die tocht tot een goed einde te brengen.

Shackleton wordt als een held ontvangen door de walvisvaarders, maar zijn 'mannen' zitten nog op Elephant Island. Pas bij zijn derde poging, na drie maanden, slaagt hij erin een schip te vinden dat hem bij zijn achtergelaten expeditieleden brengt. Vanuit het schip telt hij de stipjes op het eiland. Ze leven nog allemaal.

Bij de zusterexpeditie (The Ross Sea Party) zijn drie mensen omgekomen door dwaze ongevallen. Bij vergelijkbare expedities werden moordplannen beraamd tegen de expeditieleiders die hun bemanning vaak de meest wrede straffen oplegden om discipline te handhaven. In veel expedities stierf de meerderheid van de avonturiers. Toen Shackleton in 1921 een nieuwe expeditie op touw zette, wilden niet minder dan negen Endurance-leden opnieuw mee. De ande-

ren? Helaas gesneuveld in de Eerste Wereldoorlog waar de leiders minder zorgvuldig omgingen met hun 'human resources'. Een expeditielid van een vorige expeditie noemde Shackleton dan ook 'De grootste leider ooit. Zonder uitzondering.'

Hoe verdien je zo een eretitel? Hoe word je grootmeester in leiderschap?

We zullen in dit boek regelmatig terugkeren naar de aanpak van Shackleton. Hij blijft immers tienduizenden inspireren, mensen die geboeid zijn door avontuur, door heroïsche daden, door leiderschap. Shackleton werd in ieder geval geconfronteerd met problemen die veel hedendaagse bedrijfsleiders kennen. Hoe smeed je zo een groep, voornamelijk kennisarbeiders, om tot een hecht team? Hoe bereik je met zeer schaarse hulpmiddelen toch maximaal succes? Wat doe je met de eeuwige pessimisten en onruststokers? Hoe ga je om met knagende onzekerheden?

Ernest Shackleton blijft dus inspireren. En is inspireren geen fundamenteel kenmerk van de leider?

LEIDERS MAKEN HET VERSCHIL ...

Leiders maken het verschil door wie ze zijn. We zullen voorlopig deze eenvoudige definitie van leiderschap hanteren en ze in dit hoofdstuk verder uitwerken. We zullen toelichten hoe leiders het verschil maken, waar relevante verschillen liggen tussen leiderschap en leiding geven en wat de rol is van het bereiken van resultaten.

Aan omvattende, complexe en academische definities van leiderschap is er overigens geen gebrek. Er bestaan letterlijk honderden definities van leiderschap.¹ Iedereen lijkt te weten wat leiderschap inhoudt, totdat het gedefinieerd moet worden. Warren Bennis, een van de meest bekende onderzoekers rond leiderschap, heeft het ooit zeer treffend omschreven: leiderschap is zoals de Verschrikkelijke Sneeuwman. Iedereen heeft wel ergens de voetsporen gezien, maar het beest zelf nog nooit. Dat een leider het verschil maakt, betekent vooral dat hij impact heeft

op anderen, dat zijn voorganger het anders deed, en zijn opvolger het weer anders zal doen. Leiderschap is dus geen positie, geen rol, geen functie, geen job.² Als jij morgen hoofd wordt van de afdeling boekhouding, dan ben je de hoofdboekhouder, de manager, de leidinggevende, maar (nog) geen 'leider'. Als de boekhouders echter na een tijdje zeggen dat het onder jouw leiding toch wel 'anders' is (en vooral als ze met 'anders' ook 'beter' bedoelen) dan beschik jij blijkbaar over leiderschapstalent. En laten we voorzichtig zijn: dan beschik je over leiderschapstalent voor deze boekhoudingafdeling. Je zou waarschijnlijk ernstig falen aan boord van The Endurance.

Het is heel belangrijk te beseffen dat het jouw medewerkers zullen zijn die beslissen of je een leider bent – niet jijzelf. Het grootste eerbetoon aan Ernest Shackleton komt dan ook van de mensen die hij geleid heeft. In zakenkringen wordt de legendarische CEO van General Electric, Jack Welch, als een van de grootste leiders uit het bedrijfsleven ooit beschouwd. We kunnen dan verwijzen naar de spectaculaire winsten, de torenhoge beurskoersen en de steeds stijgende marktaandelen, maar dat zijn gevolgen van zijn beslissingen, net als de tienduizenden afdankingen. Ook zullen zijn scheldpartijen en intimidaties wel veel psychologische schade hebben aangericht. Jack Welch verdient de titel 'business leader of the century' vooral omdat zijn gewezen medewerkers haast unaniem getuigen wat voor een inspirerende figuur hij was. Hij heeft letterlijk tientallen topmanagers gevormd die ook ver buiten General Electric een aanpak ontwikkelden die gebaseerd was op 'Jack'. Zelfs de vakbonden spraken vol lof over zijn eerlijkheid en directe stijl, maar verafschuwden uiteraard zijn eerste golf van ontslagen die volgens hem nodig waren om het bedrijf te redden en die dan later gevolgd werden door grootschalige aanwervingen. Jack Welch hield woord en dat appreciëren we bij onze leiders. Leiders maken dus het verschil, en dat verschil moet positief benoemd worden door de (sleutel)medewerkers. En de oorzaak van dat verschil is de leider zelf, niet allerlei externe hulpmiddelen.

... DOOR WIE ZE ZIJN

Je kunt het verschil maken door allerlei vormen van beloningen, door manipulatie of door brutale machtsuitoefening. Je kunt iemand laten bekennen door foltering. Je kunt iemand harder laten werken door grote bonussen in het vooruitzicht te stellen. Je kunt dreigen met ontslag en je kunt medewerking afkopen. Zelden of nooit zullen we in dergelijke gevallen over leiderschap spreken. Leiderschap is vooral een kwestie van een relatie van mens tot mens, van inspiratie, van geloofwaardigheid. Leiderschap is geen rol, maar een interpersoonlijke kwaliteit. Shackleton maakte het verschil door zijn moed, zijn offers, zijn deskundigheid, zijn aandacht voor elke medewerker. Leiders maken het verschil door hun persoon, hun unieke stijl, hun karakter, hun unieke persoonlijkheid, niet door hun systemen en methoden.

Als mijn baas zegt dat ik vanavond over moet werken, of dat ik anders ontslagen word, dan is hij geen leider, maar een taakgerichte manager, een pusher, een intimiderende of autoritaire of manipulerende superieur. Als hij dat bereikt door zijn inspirerend of enthousiasmerend voorbeeld, dan kunnen we hem wel een leider noemen.

Ook is er helemaal geen sprake van leiderschap als de invloed op medewerkers enkel gebaseerd is op de hiërarchische relatie tussen chef en ondergeschikte. Dan spreken we beter over management. Niet alle mensen die de top bereiken zijn leiders! Soms bereik je de top door hard te werken en knappe resultaten te tonen, door met je ellebogen te werken, door politieke spelletjes, door steile ambities, door dienst en wederdienst, of gewoonweg door dom geluk en toeval. Experts beweren dat vrouwen de betere leiders zijn in de moderne maatschappij. De klassieke reactie is dan: en waarom zijn er dan zo weinig vrouwen aan de top? Het antwoord is heel eenvoudig: de kwaliteiten van een leider en die van een topfunctionaris hoeven echt niet samen te vallen ...

LEIDEN IS BEÏNVLOEDEN

We weten nu al dat leiderschap geen positie is, maar het gevolg is van een persoonsgebonden proces. Over de essentie van dat proces is er ruime consensus. Leiders beïnvloeden. Een leider beïnvloedt zijn medewerkers, volgelingen, discipelen, aanhangers. Zonder de leider gedragen zij zich anders. In een bedrijf betekent dit dat de leider dat tikkeltje meer gedaan krijgt dan de gewone baas, in de politiek betekent dit dat de leider meer van zijn programma realiseert dan de gewone partijvoorzitter, in een culturele omgeving betekent dit dat de ‘opinie-leider’ een kunststroming meer beïnvloedt dan de technisch expert.

Beïnvloeden veronderstelt vrijheid bij de ontvanger van de boodschap. De vrije mens laat zich beïnvloeden. Bij macht heb je haast geen vrijheid meer. In de Eerste Wereldoorlog schoten de officieren op de soldaten die niet uit de loopgraven kropen. Als ze dit wel deden, werden ze afgeslacht door het kanonvuur van de vijand. Die officieren waren geen leiders. De soldaten hadden gewoonweg geen keuze. Bij invloed is er altijd voldoende vrijheid bij de volgers. Daarom zullen we in dit boek tirannen, dictators en despoten nooit als voorbeelden geven. Je zult vruchteloos zoeken naar de alom gekende ‘leiders’ die miljoenen van hun landgenoten hebben vermoord. Zij waren immers geen leiders, maar tirannen en misdadigers.³ En indien duidelijk zou worden dat het effect van Jack Welch enkel berustte op zijn beruchte woedeaanvallen, dan zouden we hem dus beter niet als leider ten voorbeeld kunnen stellen, maar als voorbeeld van een meester in emotionele chantage.

Je kunt anderen op verschillende manieren beïnvloeden. In kledingzaken worden alle klanten beïnvloed door de manier waarop de kledij is geëtaleerd, door het zachte muziekje, of door de lage prijzen. Maar er zal altijd wel een verkoper zijn die duidelijk meer verkoopt dan het overige personeel. Hij doet iets naar de klant toe waardoor die klant nog wat extra beïnvloed wordt. Zo een verkoper lijkt wat op een leider. Hij is anders. Ook leerkrachten beïnvloeden hun leerlingen. Ze maken de juiste bordschema’s, herhalen de hoofdpunten, geven

sprekende voorbeelden. Als ze dat niet doen, zijn ze de naam leerkracht niet eens waard. Toch herinnert iedereen zich nog wel die ene ‘andere’ leerkracht, die met zijn uitspraken of zijn houding ons voor het leven een boodschap heeft meegegeven. Die leerkracht lijkt wat op een leider. Politici, leerkrachten, predikanten, verkopers, managers, ze beschikken allemaal over methoden om ons te beïnvloeden. Soms zijn die methoden goed herkenbaar. De manager belooft een bonus of houdt een vurig pleidooi. De predikant dreigt met de hel. De leerkracht moedigt de brave leerling aan. De premier voorspelt chaos als we op de verkeerde partij stemmen. Soms zijn die methoden veel minder doorzichtig. We kopen ‘graag’ van die ene verkoper omdat we hem vertrouwen. We ‘bewonderden die leerkracht’. We noemen nog steeds John Kennedy ‘charismatisch’, maar zijn opvolger Lyndon Johnson kent haast niemand nog, alhoewel de man een door de wol geverfd politicus was. Als we de manier waarop mensen ons beïnvloeden niet meer begrijpen, of niet kunnen doorzien, dichten we ze allerlei positieve eigenschappen toe. Dan noemen we ze vaak ‘leider’.

LEIDERS ZIJN EEN TIKKELTJE REBELS

Omdat leiders ‘anders’ zijn, vertonen ze vaak rebelse trekjes. Ze vinden het vaak moeilijk om in het gareel te lopen. Ze hebben over veel zaken hun eigen mening en dat zorgt voor een merkwaardige paradox: leiders zijn vaak wat onhandelbaar ... het is moeilijk leiding te geven aan leiders. Veel topmanagers beseffen daarom niet goed wat er zou gebeuren indien hun wenskreet ‘Geef me minder managers, maar meer leiders’, realiteit zou worden. Leiders zijn ‘anders’. Soms op het subversieve af.

Op basis van grootschalig onderzoek verdedigt Susan Annunzio de stelling dat talent van mensen pas openbloeit als afdelingshoofden hun afdeling beschermen tegen pottenkijkers van bovenaf.⁴ Rond 1990 begon de boutade opgeld te doen dat ‘mensen aan de top je problemen niet zullen oplossen; je mag al blij zijn dat ze de problemen niet erger maken.’ Volgens Annunzio zou negatieve toegevoegde

waarde van het topmanagement niet de uitzondering, maar de regel zijn. Wel, wel, zou Peter Drucker dan toch gelijk hebben? Deze grootste aller managementschrijvers wordt vaak geciteerd als volgt: 'So much of what we call management consists in making it difficult for people to work' 'Veel van wat wij management noemen zou er dus uit bestaan het de mensen moeilijker te maken als ze willen werken.' Management als waardevernietigend proces? Zou er dan toch een grond van waarheid schuilen in de cartoons van Dilbert, waar de baas als enige missie heeft zijn medewerkers te hinderen bij het werk? En ligt daar een nog maar weinig beschreven verschil tussen management en leiderschap?

LEIDERSCHAP WORDT TOEGESCHREVEN

In de jaren zestig deden Amerikaanse sociaal psychologen een origineel experiment.⁵ Zestienjarige jongens en meisjes luisterden naar een verhaal, een avontuur in de ruimte. De helft van de jongelui luisterde naar een ruimteavontuur dat slecht afliep: het ruimtetuig werd getroffen door een meteoriet en iedereen stierf. De andere helft kreeg een verhaal te horen met een goede afloop: de meteoriet werd op het laatste nippertje vermeden en de tocht kon worden voortgezet. Van de eerste helft kreeg weer eens de helft een versie waarbij de kapitein van het ruimteschip een democratische stijl had: hij overlegde met de bemanning om te zien wat het beste was om te ontsnappen aan de dreigende meteorietenstorm. De andere helft kreeg een versie met een autocratische kapitein: hij besliste alles zelf. Uiteraard waren er voor de groep waar het goed afliep ook twee versies, eentje met een democratische en eentje met een autocratische stijl. De onderzoekers vroegen zich af wat nu het zwaarst zou wegen bij de beoordeling van de leider, het resultaat of de aanpak.

De bevindingen logen er niet om: het enige wat telde was het resultaat. Als iedereen gered was, om welke reden dan ook, werd het ruimteschip door een echte leider in veiligheid gebracht. Als het slecht afliep was dit de schuld van de kapitein, hij was immers helemaal geen leider.

Dit soort studies moet ons waarschuwen voor lichtzinnige analyses

van de notie leiderschap. Als we krachtige resultaten zien, veronderstellen we snel 'krachtig leiderschap'. Als we subtiele resultaten zien, veronderstellen we snel 'subtiel leiderschap'. Bij afwezigheid van resultaten wordt elke vorm van leiderschap snel in vraag gesteld. Als je succes hebt, noemen ze je een held; als je faalt, noemen ze je een dwaas. Psychologen stellen vaak dat leiderschap *attributie* is. En het allerbelangrijkste criterium om iemand een leider te noemen, zijn de resultaten die hij boekt. Als dat door louter toevallige factoren wordt veroorzaakt, zullen we toch geneigd zijn iemand een leider te noemen. Als dat door louter toevallige factoren niet lukt, is de kans klein als leider te worden beschouwd. Veronderstel dat Shackleton bij de tocht over Elephant Island zijn voet had verstuikt en nooit de walvisvaarders had bereikt, veronderstel dat Churchill de slag om Engeland had verloren omdat er volkomen onverwacht iets haperde aan de Britse vliegtuigmotoren, veronderstel dat IBM een ander type contract met Bill Gates had getekend ... We zouden uiteraard nooit over Bill Gates of Microsoft hebben gehoord, Shackleton zou in een voetnoot staan als dwaas avonturier, Churchill zou in de (Duitse?) encyclopedieën beschreven zijn als iemand die grof was tegenover vrouwen en veel te veel dronk.

Zijn er dan geen echte leiders? Natuurlijk zijn er grote leiders. Maar leiderschap is een eigenschap die we toeschrijven *nadat* we de prestaties hebben gezien. Gandhi, De Gaulle, Churchill en Caesar zijn blijkbaar grote leiders geweest omdat ze succes hebben gehad. Op diverse momenten zijn Jo Lernout, Kenneth Lay, Bernard Tapie, Robert Maxwell, Jean-Marie Messier en Carlo de Benedetti als absolute 'captains of industry' gehuldigd. Nu kennen we hun resultaten wat beter en plots zijn het bijna ordinaire misdadigers. De Romeinen hadden wel degelijk gelijk: de Tarpeïsche rots (waar landverraders naar beneden werden gegooid) ligt vlakbij het Capitool (het centrum van macht en aanzien). Vraag dat maar aan de topbankiers die tot 2008 als grootse leiders werden beschreven en voorgesteld. Er was bijna geen lovender titel te bedenken dan leider te zijn van een zeer grote bank. Plots veranderden de omstandigheden, en verdween blijkbaar ook hun leiderschap.