



*Opgedragen aan Lukas,  
Emilia, Ruben en Alice*

**Rik Moons**



**doe,**



**dump of**



**delegeer**

**Slim loslaten voor  
leidinggevenden**

**Lannoo  
Campus**

D/2024/45/56 – ISBN 978 94 014 9596 7 – NUR 800

Vormgeving omslag en binnenwerk: idee: Ans Vercruysse (Beeldburo),

uitvoering: Joost van Lierop (Adept vormgeving)

Illustraties: Anja Vangaver (MoonsManagement) en Ans Vercruysse (Beeldburo)

Auteursportret: Djorden Vlaeminck (impakt)

Foto's vliegtuigongeval: Roland De Grootte (RDG)

Eindredactie: Tim F. Van der Mensbrugghe

De afbeeldingen in hoofdstuk 8 vertegenwoordigen het exclusieve intellectuele eigendom van Blanchard en vallen niet onder het auteursrecht van dit boek.

© Rik Moons & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2024.

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

Postbus 23202

1100 DS Amsterdam

Nederland

[www.lannoocampus.com](http://www.lannoocampus.com)

# Inhoud

Voorwoord	7
Proloog	9
<b>Hoofdstuk 1</b>	
Op zoek naar de verloren tijd	25
<b>Hoofdstuk 2</b>	
Zeven valkuilen die jou tijd doen verliezen	37
<b>Hoofdstuk 3</b>	
Methodes om tijd te winnen	71
<b>Hoofdstuk 4</b>	
Delegeren als leiderschapsstijl	83
<b>Hoofdstuk 5</b>	
Bevoegd en verantwoordelijk voor apen en bananen	95
<b>Hoofdstuk 6</b>	
In negen stappen naar degelijk delegeren	111
<b>Hoofdstuk 7</b>	
Zeven stappen om duidelijk te communiceren	133
<b>Hoofdstuk 8</b>	
Voor elke taak een andere leiderschapsstijl	145
<b>Hoofdstuk 9</b>	
Outputmanagement als leiderschapscultuur	161
<b>Hoofdstuk 10</b>	
Volledig durven loslaten	187
Epiloog	205
Aanbevolen literatuur	209
Dankwoord	211
Over respect ...	213



# Voorwoord

## door Stefan Oelrich

Sinds de vorige eeuw worden grote industriële bedrijven georganiseerd en geleid door functionele hiërarchieën met meerdere niveaus. In feite is het verbazingwekkend dat we in onze huidige maatschappij nog steeds naar dat model neigen, ondanks de volledig veranderde hulpmiddelen en werkmethoden (opleidingsniveau, automatisering, internet, kunstmatige intelligentie, enz.).

In plaats daarvan hebben onze hiërarchisch gestructureerde bedrijven in de loop der tijd vooral hun manier van werken veranderd door het managersgedrag en de werkinhoud aan te passen aan het gestegen opleidingsniveau. Talrijke boeken hebben hiervoor de afgelopen 200 jaar een belangrijke theoretische basis gelegd. Het staat buiten kijf dat de productiviteit van bedrijven voornamelijk afhangt van de som van de prestatiecapaciteit van elke werknemer. Dit vereist een maximum aan gekwalificeerde werknemers en een leiderschapscultuur die, net als een orkest, de optimale som van alle instrumenten omzet in harmonieuze muziek.

Met meer dan 30 jaar ervaring als leidinggevende in kleine en middelgrote organisaties tot wereldspelers, heb ik me altijd laten leiden door de doelstelling om mijn medewerkers de grootst mogelijke mate van individuele verantwoordelijkheid en, idealiter, ondernemersvrijheid te bieden. Want alleen als je het beste in iedereen naar boven haalt, kun je optimale prestaties leveren. Ik heb echter ook geleerd dat mijn leiderschapsstijl niet automatisch overdraagbaar is buiten de eerste twee managementniveaus, die ik rechtstreeks in een hiërarchie kan beïnvloeden. Dit blijft zo, ook al wordt er veel tijd en moeite gestoken in het onderwijzen van dit leiderschapsprincipe in organisaties en, idealiter, het bedrijfsbreed in praktijk brengen ervan. Ik vraag me dan ook af of deze aanpak voldoende is om de uitdagingen van deze tijd aan te gaan.

Daarom is het des te belangrijker om na te denken over nieuwe organisatiesystemen die intrinsiek afstand nemen van de oude functionele hiërarchieën. In zo'n systeem wordt leiderschap nog veeleisender. Peer leadership en cocreatie zijn mooie modewoorden. Maar welk soort leiderschapsgedrag en welk soort monitoring van individuele werknemers in een omgeving zonder traditionele hiërarchieën zal de bedrijven van de toekomst zo succesvol maken dat onverwachte energie en innovatiekracht, gebaseerd op de kracht van het mogelijke, meer dan een droom wordt? Veel innovatieve kleine bedrijven wijzen ons elke dag de weg. Het is tijd om deze nieuwe wegen te omarmen. Ik hoop dat het lezen van dit boek een extra stimulans zal zijn om nieuwe wegen in te slaan.

### **Stefan Oelrich**

Member of the Board of Management of Bayer AG and global head of the Pharmaceutical Division



# Proloog

Welkom bij *Doe, Dump of Delegeer*, een gids naar effectief leiderschap. In dit boek verken ik de kunst van loslaten, het belang van vertrouwen geven en de kracht van doeltreffende follow-up. Dat zijn allemaal stappen in de evolutie naar een lerende organisatie. Leiderschap gaat namelijk niet alleen over beslissingen nemen, maar ook over het vermogen om taken op de juiste manier te verdelen en te delegeren.

Dit boek biedt inzichten, strategieën en praktische tips om die balans te vinden. Hoe begeleid je mensen in hun groei? En waar ligt de grens tussen aansturen en loslaten? Wanneer doe je wát en hóé doe je dat dan? Dat is waar dit boek over gaat.

Voor veel leidinggevendenden is loslaten erg moeilijk. Zij zien het als hun taak – of zelfs hun plicht – om medewerkers zoveel mogelijk aan te sturen en te begeleiden. Maar als je als leider wilt groeien, moet je een lerende organisatie creëren. Dat betekent dat je mensen de kans geeft om af en toe fouten te maken.

Ik maak graag de vergelijking met mijn semiprofessionele passie: sportvliegen (of ULM voor de kenners). Ik ben niet alleen piloot: als instructeur leer ik anderen vliegen. Als examiner beoordeel ik of kandidaat-piloten daadwerkelijk in staat zijn om veilig een vliegtuig te besturen. Kan ik hen de volledige verantwoordelijkheid over een toestel toevertrouwen en hen loslaten in het luchtruim?

Vaak begeleid ik als instructeur iemand bij een navigatie. Daarbij teken je op voorhand lijnen op de kaart en bereken je de koers en de benodigde vliegtijd. De bedoeling is dat je die route volgt door van het ene punt naar het andere te vliegen.

In de lucht bleek de zichtbaarheid slechter dan verwacht, dus verloren we al meteen het eerste punt uit het oog. Ik gaf de piloot de instructie om naar het beginpunt terug te vliegen. Toen we dat na veel moeite hadden gevonden, vroeg ik de leerling: 'Hoe denk je over de rest van je navigatie?'

'Dat lukt wel, hè.'

'Maar we hebben slechts met veel moeite ons eerste punt gevonden,' zei ik. 'We kunnen beter terugkeren.'

‘Dan hebben we die voorbereiding voor niets gedaan!’

‘Maar ik voel twijfel en als je twijfelt, moet je terugkeren.’

We keerden terug naar Ursel en deden meerdere keren een touch-and-go, waarbij je banden even de landingsbaan raken en je vervolgens weer opstijgt. Ondertussen was de wind sterk aangewakkerd en iedere keer moest ik op het laatste moment tussenbeide komen.

‘I have control’, luidde telkens mijn korte onderbreking.

Nadat ik de controle al vier keer had overgenomen, vroeg mijn leerling: ‘Krijg ik toestemming om solo te vliegen?’

Dat zou dus betekenen dat we gingen landen en dat ik zou uitstappen. Terwijl ik al vier keer een touch-and-go had moeten corrigeren.

‘Nee, sorry, dat kan ik niet doen’, zei ik.

Dát is dus de kunst van loslaten – of net niet – die iedere leidinggevende onder de knie moet krijgen. Ofwel zeg je categorisch nee, ofwel kies je voor een ja met follow-up. In het geval van solovliegen is er echter geen controle meer: je kunt iemand niet een béétje solo laten vliegen. Buiten de vliegcontext verloopt loslaten gelukkig gemakkelijker, gefaseerder en met meer mogelijkheden voor begeleiding en follow-up.

Loslaten is een kunst die vaak wordt onderschat, maar als leider is het *essentieel* om taken en bevoegdheden los te laten. Zo creëer je niet alleen ruimte voor persoonlijke groei, maar bevorder je ook een cultuur van autonomie en vertrouwen. Durven loslaten verbetert niet alleen de prestaties van individuen, maar brengt het team als geheel naar een hoger niveau.

Vertrouwen vormt de basis van effectief leiderschap. Wanneer leiders vertrouwen in hun teamleden tonen, stimuleren ze een omgeving waarin individuen gedijen. Dit boek biedt handvaten om vertrouwen op te bouwen en te behouden, zowel op individueel als op teamniveau.

Vertrouwen geven kan niet zonder goede follow-up. Die combinatie is nodig om doelen te behalen. Ik zal dieper ingaan op de methodes die leiders kunnen toepassen om follow-up effectief te organiseren. Zo kun je niet alleen beter plannen en delegeren, maar stroomlijn je ook de uitvoering van taken en verbeter je voortdurend je teamfunctioneren.

Voor outputmanagement geldt hetzelfde. Wanneer je sterk betwijfelt of iemand wel de resultaten kan behalen die jij verwacht, laat je die persoon niet zomaar los. In die zin is management anders dan vliegen: door een follow-up te organiseren kun je tijdig bijsturen. Bij een leerling-piloot is dat niet mogelijk wanneer jij op de grond staat: dan kun

je hoogstens nog instructies geven via de radio. Echt ingrijpen in de cockpit zit er niet meer in.

Maar het is niet omdat ik zelf een ervaren piloot ben, dat mij niets meer overkomt. Als piloot kun je altijd in onverwachte situaties verzeilen en dan moet je op de techniek durven vertrouwen.

Dat heb ik zelf mogen, enfin, móéten ervaren in de zomer van 2022. Plots werd mijn toestel onbestuurbaar en moest ik zien te vermijden dat mijn toestel in een ongecontroleerde duikvlucht terecht kwam. Ik kon niets anders doen dan mijn noodparachute trekken. Op het einde van dit boek vertel ik je hoe ik die extreme oefening in loslaten heb ervaren.

Ik nodig je uit om deze bladzijde om te slaan en de reis naar effectief leiderschap aan te vatten. Laat ons samen ontdekken hoe het bewust toepassen van *Doe, Dump of Delegeer* niet alleen tot succesvolle resultaten leidt, maar ook tot een positieve en inspirerende werkomgeving. Veel leesplezier en veel succes op jouw leiderschapsreis!

## Mijn waarom

Na mijn studies lichamelijke opvoeding kwam ik in de farmaceutische industrie terecht. Dat was geen vreemde keuze, mijn basiskennis fysiologie en anatomie vormde de ideale voorstudie voor medisch vertegenwoordiger. ‘Medisch afgevaardigde’ heet dat, dat klinkt veel chiquer.

Ik werkte in vier verschillende bedrijven en in ieder bedrijf leerde ik meerdere managers en evenveel leiderschapsstijlen kennen. Ik viel van de ene verbazing in de andere – soms goed, soms minder goed, soms ronduit bedroevend. Ik heb daar veel uit geleerd, want er zijn geen goede of slechte ervaringen: er zijn enkel ervaringen. Dankzij minder goede chefs wist ik ook meteen wat ik later níét moest doen, want ooit zelf leidinggeven was mijn grote droom.

## Eerst was er Harry

Harry was mijn eerste baas. Harry – niet zijn echte naam – was een lieve man, maar zijn leiderschap was een ramp. Wanneer hij samen met mij op klantenbezoek ging, lag zijn focus op de keuze van het restaurant. Daar hoopte ik dan de nodige feedback te krijgen die ik als prille twintiger nodig had.

Het viel me altijd op dat Harry zijn eten éérst peperde alvorens hij proefde. Ik zag een vergelijkingspunt met het gesprek dat we hadden: eerst sprak hij en dan pas begon hij te luisteren. Hij vertelde over veel dingen, maar tips waar ik iets aan had kwamen niet over zijn lippen. Het was allemaal goed.

‘Maar waarom blijven de resultaten dan uit, Harry?’ vroeg ik eens.

‘Ach, dat komt wel’, antwoordde hij.

De resultaten kwamen er niet. Pas vele jaren later hoorde ik de uitdrukking *Hope is not a strategy* (dat is ook de titel van een interessant boek over verkooptechniek van Rick Page). Die uitspraak klopt: hopen op het beste is geen strategie. Hopen is eerder een emotionele illusie waarachter een uitgestelde mislukking schuilgaat.

## ‘Hope is not a strategy’

– Rick Page

Waar ik als jonge vertegenwoordiger wel op scoorde, was mijn administratie. Je moet weten: pc’s bestonden nog niet en het woord ‘data’ was nog niet ingeburgerd. Wij werkten met klantenfiches die we handmatig invulden. Mijn voorganger had die kaartjes erg slordig beheerd, maar ik ordende die fichebak helemaal in een jaar tijd.

Trots dat ik was op die heldendaad, maar later begreep ik dat ik me te veel had beziggehouden met de verkeerde dingen. Het verschil tussen efficiëntie en effectiviteit kende ik nog niet – ik leg dat zo helder mogelijk uit in hoofdstuk 1. Ik werkte hard en efficiënt, maar ik was niet effectief, want ik stelde niet de juiste prioriteiten.

## Johan de reddende Engel

Toen ik veranderde van bedrijf, bleek mijn nieuw baas Johan (wel degelijk zijn echte naam) zich in mij vergist te hebben. Hij ontdekte dat ik wel potentieel had, maar dat mijn drie jaar ervaring me vooralsnog weinig had opgeleverd.

Johans oplossing? Hij herkneedde me en leerde me de stiel. Hij gaf me erg veel tips and tricks, maar meestal onrechtstreeks: hij liet ze me vooral zelf ontdekken.

Johan was een voortreffelijke coach. Hij gaf ontzettend veel vertrouwen en was goed in staat om supplementaire taken te delegeren. Dat gaf mij een boost en hem veel vrije tijd. Nu is het voornaamste doel van delegeren vooral om een lerende organisatie te creëren – daar moeten we het misschien nog eens over hebben, Johan? – maar hij begreep in ieder geval dat delegeren zowel voor mij als voor hem goed was.

Bovendien had Johan een intuïtief begrip van de techniek van taakgedifferentieerd leiderschap, ook al had hij daarover geen specifieke trainingen gevolgd. Toen ik vele jaren later zelf leidinggevende werd, herkende ik de finesses die Johan ontbraken en wist ik dat hij het vanuit zijn buikgevoel deed, maar desondanks: well done, Johan! Je was heel belangrijk voor mij en het verdere verloop van mijn loopbaan.

## Manu de Dictator

Op de dag dat ik kaderlid werd, sprong ik van het ene moment op het andere van het operationele naar het tactische veld. Voor het eerst ging ik aan de slag als peoplemanager. Johan was een goed voorbeeld voor me geweest, maar mijn nieuwe baas viel meteen op met zijn kleine, korte snorretje. Manu was niet zijn echte naam, maar dat kleine, korte snorretje hing wel degelijk onder zijn neus. Het voorspelde weinig goeds.

Mijn derde baas wist álles beter. Hij was niet sympathiek en niet charismatisch, hij gedroeg zich alleen maar streng en controlerend. Het belangrijkste wat ik van hem leerde was Frans, de voertaal van het bedrijf. Alles draaide er vierkant, maar als taalbad kon die omgeving wel tellen.

Aangezien Manu nauwelijks Nederlands sprak, kon hij mijn tactische teamaanpak minder goed controleren dan die van mijn Franstalige collega's. Binnen een jaar versleet hij drie Franstalige medewerkers – mijn peers – maar ik overleefde. Manu had er geen flauw idee van hoe ik mijn team aanstuurde, maar ik knikte ja op de meetings en prees hem voor zijn geweldige ideeën. Achter zijn rug deed ik wat mij het beste leek. *'Tant que ça dure'* (*'Zolang het kan'*) was mijn motto geworden. Ik zag dat micromanagement alleen negatieve gevolgen had en voelde me na dertien maanden tweetalig genoeg om een volgende grote stap te zetten.

## Van de headhunter naar Alex

Ik werd gehunt. Toen ik werd voorgesteld aan Alex, de salesmanager van mijn vierde bedrijf, was er meteen een klik. Alex verstond de kunst van het loslaten. Bovendien was hij een wijs en charismatisch man. Bijna nooit gaf hij me vooraf tips: hij liet me mijn eigen fouten ontdekken en benoemen.

Ik vond het onwaarschijnlijk dat hij zoveel fouten toeliet, maar hij voelde precies aan wanneer hij moest ingrijpen. Zolang hij dat niet deed, beperkte hij zijn instructies tot het doel en de middelen waarbinnen ik moest bewegen. Alex' grote leermeester bleek Filip Vandendriessche te zijn. Vele jaren later zou ik met Filip mijn eerste boek schrijven.

## Morris le Gourmant

Toen Alex public affairs manager werd, kwam Morris hem vervangen. Morris was niet zijn echte naam – *ben je mee?* Ik voelde me zoals op een ganzenbord 'Ga terug naar start'. Terug naar af dus: Harry in herhaling. Ook Morris regelde alles op restaurant en werd zodoende almaar dikker – en ik met hem. Zijn leiderschapsstijl was zeer eenzijdig, wat haaks staat op de gevleugelde leuze van Ken Blanchard: '*There is no one best leadership style.*'

Morris werd op zeker ogenblik manu militari aan de deur gezet. Ik verving hem tijdelijk als sales manager, maar bereidde me al voor op de volgende uitdaging.

## Nico the Talent Boy

Promoveren gebeurt niet zomaar. Ik verslond boeken over management en leiderschap en volgde een snelcursus *Rechten voor niet-juristen*. Maar belangrijker nog: ik was me er ervan bewust dat mijn baas me pas zou promoveren als ik een team achterliet dat zichzelf tijdelijk kon redden zonder chef. Managers die niet kunnen loslaten, beperken hun eigen groeimogelijkheden. Of omgekeerd: managers die kunnen loslaten, boosten hun eigen groei.

# Managers die kunnen loslaten, boosten hun eigen groei

Ik ging nog een stapje verder en delegeerde steeds meer aan medewerker Nico, die veel potentieel in zich had. Nico kon me vervangen en zo schoven we samen op.

## Alex als mentor

Toen mijn oude baas Alex aankondigde dat hij met pensioen zou gaan, brak een zalige periode aan. Ongeveer een half jaar lang werkten we als een tandem, daarna nam ik zijn taak als public affairs manager over. Dat was een directiefunctie, waardoor ik van het tactische naar het strategische niveau doorstroomde.

Eerlijk? Ik had me de overstap gemakkelijker voorgesteld. Maar onze ‘country manager’ – de algemeen directeur voor België en mijn rechtstreekse baas – bleek een van de meest getalenteerde leiders die ik ooit ontmoette.

## Stefan, een erg jonge topboss

Stefan was de beste baas *ever*, zonder vergelijking. Hij begeleidde me bij mijn omschakeling van tactisch naar strategisch denken.

Tijdens een loondiscussie zei hij me ooit dat ik al te veel verdiende voor mijn leeftijd. Ik vroeg hem of hij me beloonde op basis van mijn leeftijd of mijn prestaties. Hij kon een glimlach niet onderdrukken, maar gezien mijn jonge leeftijd kón hij mijn loon niet verder verhogen.

Zelf timmerde Stefan ook hard aan zijn loopbaan. Toen hij naast een Europese promotie greep, kwam hij bij mij zijn frustraties uiten. Tja, mijn bureau bevond zich naast het zijne en dus sprong hij gemakkelijk eens binnen. Bovendien beheerste ik toen al de kunst van vragen en luisteren. (Daarover schreef ik later mijn tweede boek: *Domme vragen bestaan wel.*)

Nafat Stefan stoom had afgeblazen over zijn mislukte carrièresprong, kon ik het niet laten om hem aan zijn uitspraak van enkele weken eerder te herinneren: ‘Misschien was je er te jong voor?’ Daar konden we beiden smakelijk om lachen.

Enkele jaren later stootte Stefan alsnog door naar de absolute top. Zijn succesformule was een combinatie van talent, hard werken en de kunst om los te laten. Hij was een meester in delegeren, communiceren en motiveren. Met zijn vaardigheid in loslaten en strategisch denken was het onvermijdelijk dat hij ooit zou meedraaien bij de wereldtop.

Stefan was ook de man die me stimuleerde om naast mijn job een gastprofessoraat te aanvaarden, eerst aan de KU Leuven, daarna aan de UGent. Ik heb dat twintig jaar gedaan.

Dat ik dat mocht doen tijdens mijn reguliere werkuren, vond ik erg vooruitstrevend, zelfs visionair. Het heeft me intellectueel gestimuleerd en dat legde ook het bedrijf geen windeieren.

## **Bora en Clavecimbel: terug naar af**

Nadat ik me zo goed had gevoeld onder Stefan, kreeg ik te maken met Bora en Clavecimbel – en uiteraard waren dat niet hun echte namen.

Bora kon niet loslaten en vertrouwde soms zelfs zichzelf niet, vermoed ik. Het waren zenuwachtige tijden en Bora zorgde alleen maar voor méér spanning. Zij had het talent om knopen door te hakken die er niet waren.

Ooit meldde Bora me tijdens een kort gesprekje dat ze goed nieuws voor me had: ze had van de internationale directie de toezegging dat ik er enkele bevoegdheden bij kreeg, waaronder het perswoordvoederschap. Daar hoorde ook één voltijds medewerker bij. Zij had ondertussen al beslist wie dat zou worden en ze had die persoon net benoemd.

Ik viel van mijn stoel. ‘Euh ... Wát heb jij beslist?’

Toen onze multinationale groep met twee incidenten te maken kreeg waarvan de schokken zich wereldwijd lieten voelen, had Bora geen andere keuze meer dan loslaten: als woordvoerder van de Belgische poot, werd ik dagenlang het gezicht van het bedrijf. De pers belaagde mij, niet de country manager. Een leerrijke periode voor ons beiden. Ze maakte mee wat ik later nog veel intenser zou ervaren: soms dwingen de omstandigheden je om radicaal los te laten.



Na Bora kwam Clavecimbel. Die leek een copy-paste van Manu de Dictator – alleen het kleine snorretje ontbrak. Hij maakte graag veel lawaai, dat schel door de gangen weerklonk. Zijn getoeter bleef altijd nazinderen, net als het metaalachtige geluid van een clavecimbel.

Op een dag kwam hij met een geweldig plan. Hij had het bedacht tijdens een postuniversitaire opleiding aan Harvard. Ik dacht: nu komt het ...

‘Rik, bedenk een plan om je productiviteit met 10 procent te verhogen’, zei hij.

Ik viel haast achterover. Ogenblikkelijk had ik twee antwoorden klaar: ‘Clavecimbel, ik hoop dat ons bedrijf niet al te veel betaalde voor de opleiding die je volgde. Maar weet je wat? Jij kunt ervoor zorgen dat ik mijn productiviteit met 30 procent verhoog! Ik zal het je uitleggen, in vier woorden. Die zijn: ‘Laat. Mij. Met. Rust!’

Kort samengevat kreeg ik toen een zak geld en startte ik mijn eigen bedrijf MoonsManagement op. Al gebiedt de eerlijkheid me te zeggen dat die overgang niet zó eenvoudig was. In het jaar na mijn ontslag ging ik door een diep dal voor ik mijn draai vond als coach, trainer en keynotespreker. Mijn eerste boek verscheen pas tien jaar later; nu lees je mijn derde boek.

Hoe belandde ik op dat nieuwe spoor? En waarom schrijf ik nu dit boek?

Omdat ik mijn ervaringen met uiteenlopende soorten leiders en wannabe-leiders wil delen. Hoe overleef je in een complexe wereld die wordt overspoeld door te veel informatie en al te vaak wordt verstoord door slecht leiderschap? Veel managers verbergen hun gebrek aan leiderschapscapaciteiten dan ook nog eens onder een sausje van Engelse *management speak*. Tegenwoordig zijn we namelijk niet meer flexibel maar *agile*. We moeten niet meer veranderen, maar openstaan voor *change*. We brengen geen inhoud, maar *content*. We halen geen doelen, maar *targets*.

Gelukkig zijn er ook goede leiders én bestaan er interessante managementmodellen die je het juiste inzicht verschaffen om de dingen beter en effectiever uit te voeren. Ik herhaal: effectiever. Ik schrijf niet ‘efficiënter’. Het verschil tussen de twee lijkt subtiel, maar kan tot significant verschillende resultaten leiden.

## Mijn tweede leven

Naast mijn activiteiten als manager, zaakvoerder van MoonsManagement en mijn lesopdracht aan het hoger onderwijs, was er altijd een andere passie: motorvliegen. Ik zie het een beetje als mijn tweede leven.

Ik startte met vliegen toen ik vijftien was en vloog een jaar later solo. Die passie evolueerde tot een semiprofessionele bezigheid als instructeur en later ook examinator.

Dikwijls zie ik frappante parallellen opduiken tussen vliegen en leiden. Net zoals je als leidinggevende altijd een plan B moet hebben, denk je ook als piloot vooruit. *Wat als ...*

Checklists opstellen en noodscenario's memoriseren, doe ik al sinds mijn vijftiende. Die gewoonte kwam me professioneel van pas toen ik als perswoordvoerder verschillende crisissen het hoofd moest bieden.

In 2022 kwam ik met mijn vliegtuig in een situatie terecht die het begrip 'crisis' een dimensie hoger tilde. Ik had slechts drie seconden om een beslissing te nemen en die beslissing was dramatisch. Maar ze heeft wel mijn leven gered. Het was een moment van totaal loslaten en op het einde van dit boek vertel ik er je alles over.

Sinds 2022 leef ik nu effectief mijn tweede leven. Er is een leven vóór en ná mijn ongeval.

## Jóúw waarom

Mijn waarom is dat ik mijn ervaringen en inzichten wil delen en ik hoop dat jouw waarom is dat je een beter leider wilt worden.

Het zou zonde zijn als jij in je eigen loopbaan alles zelf moet onderkennen om die inzichten te verwerven: dan moet je heel erg veel met je hoofd tegen de muur lopen. Aangenaam is dat niet altijd.

Helaas: het kan niet anders. Iedereen gaat door een leercurve en je leert evenveel van goede als van minder goede bazen. Al beknotten die laatste flink je werkvreugde.

Misschien kunnen de schema's en managementmodellen in dit boek er toch voor zorgen dat je enkele muren tijdig ontwijkt voor je er met je hoofd tegenaan knalt. Met dit boek hoop ik je inzichten aan te bieden.

Om de theorie tot leven te brengen en aanschouwelijker te maken, introduceer ik een personage dat tussen de hoofdstukken opduikt: Lies.

Zij is een verstandige, gedreven journalist die haar talent combineert met ambitie. Doordat ze boordevol energie zit, is ze soms ook wat onstuimig.

Ik laat háár met haar hoofd tegen de muur botsen.

Ik hoop dat jij, beste lezer, de situaties kunt herkennen waarin Lies verzeild raakt. Ze leert het wel, met vallen en opstaan. De kunst ligt hem niet zozeer in het vallen, maar vooral in het telkens weer opstaan en vermijden dat je twee keer over dezelfde hindernis struikelt. Alvast even dit, Lies bestaat echt! Daarover meer in mijn epiloog.

Met Lies' ervaringen en mijn vele tips & tricks hoop ik dat jij de ladder nóg sneller kunt beklimmen zonder onderweg door al te veel treden te zakken.

Denk vooraf en onderweg ook eens na over jouw waarom. Waarom lees jij dit boek? Wat wil je hiermee bereiken? Waarom wil je een beter leider worden?

Alles begint met waarom. Ook doen, dumpen of delegeren.

(Leestip: Simon Sinek, *Begin met het waarom*)

## Een efficiënte journalist

Het is 5.34 uur, de zon is nog lang niet op, Lies zet voorzichtig haar mok verse koffie op het tafeltje naast haar gemakkelijke stoel. Ze gaat zitten, neemt haar laptop op schoot en klapt het scherm omhoog.

‘Zo, Charles, we gaan er eens aan beginnen’, mompelt Lies.

Tegen de middag moet haar eerste artikel voor nieuwswebsite *De Vrije Burger* klaar zijn: een profiel van voormalig Belgisch premier Charles Michel. Lies heeft nog zeeën van tijd – het voordeel van een ochtendmens, zeker? Toen ze eventjes wakker werd, begon het hoofdje meteen te malen. Dan kun je evengoed opstaan, toch? Lekker efficiënt.

Lies gaat door de berg bronmateriaal die ze al bijeen sprokkelde. Ze is verbaasd dat ze al zo’n hoop informatie heeft, want naar haar gevoel speelde ze gisteren helemaal niets klaar. Haar eerste werkdag op de redactie van *De Vrije Burger* was een opeenvolging van kennismakingen, een korte rondleiding en een hele technische uitleg over de berichtendienst Slack en het redactiesysteem waarin alle artikels worden gedropt. Aan schrijven was ze niet toegekomen, dus had ze zich ’s avonds laat nog op het leven van de liberale politicus gestort.

‘Ping’, zegt haar mailapplicatie. Een bericht van Frederic, de chef van de politieke redactie.

‘Hey Lies’, schrijft Frederic, ‘ik heb er alle vertrouwen in dat het zal lukken met je stuk over Michel. Maar mocht je vastlopen of in de problemen komen: je weet me te vinden. Trek maar aan mijn mouw.’

Amai, die is ook al op, denkt Lies.

‘Hey Frederic. Ook bij de vroege vogels? Komt wel goed met Charles. Ik bericht je als ik in de shit zou zitten – maar denk het niet’, antwoordt Lies in telegramstijl.

Ze glimlacht en nippt van haar mok. Al een eerste mail beantwoord nog voor ze een slok koffie heeft gedronken: als ze nóg efficiënter wordt, kan ze meteen hoofdredacteur worden.

Maar eerst nog dat artikel schrijven.