

**BACK TO BASICS IN LEIDERSCHAP**

Leesexemplaar



**MICHEL DE COSTER**

**BACK**

**18 SKILLS DIE  
JE LATEN LEIDEN  
ZONDER LIJDEN**

**TO**

**BASICS**

**IN LEIDERSCHAP**



# INLEIDING

Ik val graag met de deur in huis: leidinggeven is misschien wel het moeilijkste wat er bestaat in het bedrijfsleven. Ik buig mijn hoofd diep voor al degenen die, op welke trede van de leidende ladder ze ook staan, elke dag opnieuw die verantwoordelijkheid op zich nemen.

Alleen, ik stel elke dag opnieuw verbaasd vast dat diezelfde leidinggevendenden zo weinig bezig zijn met het ontwikkelen van hun vakmanschap. Deals sluiten, projecten opstarten, mails lezen, meetings voorzitten, allemaal goed, maar voor werken aan het leider-zijn zelf is er geen tijd.

Dit boek wil een praktische handleiding zijn die spontaan op het nachtkastje van de leidinggevende belandt. Ik wil ervoor zorgen dat je een leidinggevende leider bent, en geen leidinggevende lijder. Of het een ei of een ij wordt, heb je volledig zelf in de hand.

Bij leiders denken de meeste mensen onmiddellijk aan de toppers. Ik wil leidinggeven demystifiëren. Voor mij ben je leider vanaf het moment dat je in een organisatie mensen onder je hebt, of het er nu duizend zijn of één. Dan geef je leiding.

Na meer dan tien jaar begeleiding van leiders kan ik met een zekerheid grenzende waarschijnlijkheid zeggen dat 80% van de problemen die wij bespreken hetzelfde is.

De context verandert, de druk kan verschillend zijn, maar of ik nu een C-level, een lid van het middenkader of een 'eerste keer'-baasje coach, steeds zijn dezelfde skills het probleem, of beter: de beperkte aanwending ervan. Het is een generiek, universeel probleem, dat precies de kern uitmaakt van dit boek. Elke leider is aan de beurt.

.....

### Een leider is voor mij iedereen die mensen onder zich heeft.

.....

Zodra je leidinggevende bent, moet je met een aantal dingen bezig zijn. Tenminste, dat denk je. Je vliegt er dus in zoals je er altijd in gevlogen bent, en je succes tot nu toe sterkt je in de gedachte dat het zo verder moet. Dus veel uren kloppen, constant *on* zijn, boven op deals zitten, presentaties maken, een beetje netwerken, teambuildings, wekelijkse meetings met het team, de jaarlijkse evaluatiegesprekken, kortom, de voor de hand liggende zaken. En dat is prima.

Daarbovenop ontbreken in je eigen to-dolijst zeker dingen waar je überhaupt níet mee bezig bent. Wellicht zijn je tijd en je energie ook niet optimaal verdeeld over al je verschillende activiteiten. Stress dus.

In bedrijven is een vorm van centrifugale kracht aanwezig die maakt dat je als leidinggevende niet ter plaatse kunt blijven trappelen. Als je controller bent en de stap zet naar *head of controlling*, is de volgende stap dat je *super head of controlling* wordt. Als je daarin wilt groeien, moet je je bezighouden met je expertises als manager en jezelf als leidinggevende blijven ontwikkelen.

Terwijl mijn brein met het ouder worden meer vergeet, vind ik mezelf slimmer dan vroeger. Slimmer in de zin van meer ervaring hebben om op terug te vallen en situaties beter kunnen inschatten. Ik geloof niet in het peterprinciple, waarbij je volgens de gangbare theorie doorgroeit tot een niveau van onbekwaamheid, en dat is het dan. Het peterprinciple verwijst dikwijls naar intellectuele capaciteiten, terwijl ik vooral mensen met een tekort aan leiderschapsvaardigheden tegen het plafond zie botsen. Het goede nieuws is dus dat je zelf verantwoordelijk bent voor je leiderschapsvaardigheden. Je leiderschapsvaardigheden kun je oefenen, versterken en in balans brengen.

Ik heb de achttien basisvaardigheden van een leidinggevende, waarvan ik denk dat ze zeker aanwezig moeten zijn bij de moderne leider, gebundeld in dit boek. De lijst is mogelijk niet compleet en je zult er zelf misschien nog een paar bedenken, maar ik maak me sterk dat de belangrijkste hier verzameld, beschreven en gedocumenteerd zijn. Sommige skills zijn belangrijker dan andere, dat spreekt voor zichzelf. Maar ze hebben allemaal hun rol te vervullen. De volgorde waarmee ik ze in dit boek bespreek, is geen volgorde van belangrijkheid.

Als coach werk ik vaak met leidinggevendenden die al een flink parcours hebben afgelegd. Ze doen hun werk meestal goed, anders zouden ze niet doorgroeien. Maar ze doen

.....  
Als je wilt groeien,  
dan moet je je  
expertises als manager  
en als leidinggevende  
blijven ontwikkelen.  
.....

.....  
Elk van de achttien leiderschapsvaardigheden moet gewoon op elk leidinggevend niveau aanwezig zijn.

..... ook bepaalde zaken minder goed en na een tijd begint de machine te sputteren. Ze werken op een manier die ze zichzelf vanaf het begin hebben aangeleerd, en waar niemand ooit over heeft gezegd tegen hen: ‘Zo doe je dat niet.’

Als ik dan zeg: ‘Dat ga je voortaan anders doen, daar ga je aan werken’, antwoordt zo’n succesvolle manager soms: ‘Anders doen? Ik doe het al jaren zo. Waarom zou ik dat anders moeten doen? Omdat jij dat zegt?’ ‘Ja,’ antwoord ik dan, ‘omdat ik het zeg.’

Meestal pakt de mayonaise, soms niet. De meeste leidinggevendenden bezorgen me de feedback dat de coaching hen heeft geholpen om na te denken over hun manier van werken. Dikwijls geven ze me laconiek mee dat ze het zelf ook wel hadden kunnen bedenken. Wat ik vertel is ook helemaal geen rocketscience, dat weet ik. Maar als het in de lucht hing, is het ook wel raar dat je er niet eerder zelf spontaan mee aan de slag bent gegaan.

Voor wie deze inleiding in de boekhandel leest, om voor jezelf na te gaan of dit boek wel bij je past, stel ik deze vragen:

- Denk je na over de langere termijn? Of denk je alleen aan je budget halen?
- Heb je wat flexibiliteit als er een onvoorziene situatie opduikt? Of merk je bij jezelf dat je vaak met de waan van de dag bezig bent?



- Trek je gemakkelijk nieuwe mensen aan? Of is die instroom altijd moeilijk?
- Heb je een goede kijk op wat er leeft bij je klanten? Of is het al maanden geleden dat je een klant hebt ontmoet?
- Kun je je losmaken van de details die op je desk belanden? Of blijf je liever zelf alles tot in de puntjes uitpluizen?

Als je bij elk duo vragen eerder 'nee' zegt op de eerste vraag en 'ja' op de tweede vraag, dan zul je echt iets hebben aan dit boek.

Dit boek roept je op om stil te staan bij je manier van werken en je eigen contraproductieve gewoonten die je enkel maar tijd en energie blijven kosten. Tegelijk nodig ik je uit om je te richten op het ontwikkelen van goede leiderschapsvaardigheden die je tijd en energie zullen geven om goede-bazendingen te gaan doen en zo met een zeker comfort de leiderschapsladder te beklimmen.

Ik kom in dit boek af en toe hard en ongenueanceerd uit de hoek en je zult je soms nogal fel aangesproken voelen. Weet dat ik met de beste bedoelingen af en toe de indruk zal geven dat ik je de les spel. Excuus daarvoor. Maar als je echt iets aan je leiderschap wilt doen, is het soms beter eerst even wakker geschud te worden. Breng voor jezelf alle gewenste nuances aan, maar luister toch vooral naar mijn boodschap. Je bent goed bezig, maar het kan altijd nog beter. 😊

# DE ACHTTIEN

1.	EEN LEIDER NEEMT BESLISSINGEN EN BRENGT SNELHEID IN DE ORGANISATIE	13
2.	EEN LEIDER BOUWT EEN STERK TEAM	23
3.	EEN LEIDER HOUDT ZICH NIET BEZIG MET DETAILS	35
4.	EEN LEIDER IS EEN EMPATHISCHE COACH	45
5.	EEN LEIDER HEEFT EEN PLAN EN EEN DOEL	55
6.	EEN LEIDER REFLECTEERT	67
7.	EEN LEIDER HEEFT WAARDEN EN EEN VOORBEELDFUNCTIE	75
8.	EEN LEIDER OMARMT TECHNOLOGIE	85
9.	EEN LEIDER IS EEN COMMUNICATOR EN MAAKT MOEILIJKE DINGEN EENVOUDIG	91

▼ 10.	EEN LEIDER WERKT OP-, NEER- EN ZIJWAARTS	103
11.	EEN LEIDER CONTROLEERT ZIJN EIGEN DISFUNCTIONELE GEDRAG	119
12.	EEN LEIDER BOUWT EEN STERK NETWERK UIT, REKRUTEERT PERMANENT EN STOPT TIJD IN DE ONBOARDING	127
13.	EEN LEIDER BLIJFT LEREN	143
14.	EEN LEIDER STELT AMBITIEUZE DOELEN EN NEEMT RISICO'S	151
15.	EEN LEIDER HEEFT EEN OBSESSIE VOOR DE KLANT	161
16.	EEN LEIDER IS AANWEZIG EN HOUDT CONTACT MET DE VLOER	171
17.	EEN LEIDER MEET	177
18.	EEN LEIDER HEEFT DE CONTROLE OVER ZIJN EIGEN AGENDA	187



# 1.

## EEN LEIDER NEEMT BESLISSINGEN EN BRENGT SNELHEID IN DE ORGANISATIE



### BESLISSEN OM TE VERANDEREN

Een leider moet beslissingen nemen. Dat is de aard van het beestje en organisaties teren daarop. Niets mis mee en evident. Waarom maak ik er dan een punt van? Omdat over het thema 'beslissen' veel te vertellen valt.

Als lezer kun je denken: ik neem de hele dag door beslissingen, dus ik ben al goed bezig, wat is dan het probleem? Natuurlijk neem je beslissingen. Maar de kans is groot dat het overwegend beslissingen van de uitvoerende soort zijn. Gewoon dingen doen, regelen, aansturen...

in se zijn dat ook beslissingen, maar niet die waarover ik het wil hebben.

Het ‘beslissen’ waar ik het wel over heb, gaat over beslissingen die verandering brengen. Die zijn anders dan uitvoerende beslissingen, waar je enkel doet of laat doen wat daarvoor al beslist werd. Een uitvoerende beslissing voert de verandering uit, maar het is de beslissing om dingen te veranderen die het bedrijf vooruitbrengt. Dat is mijn stelling.

Beslissingen die een wijziging, een verandering, te weegbrengen, worden doorgaans veel te weinig genomen. Bedenk zelf eens wanneer je de laatste tijd besliste om iets aan te pakken en te veranderen. Eerlijk zijn! Ik merk op

.....  
**Het is de beslissing om dingen te veranderen die het bedrijf vooruitbrengt.**  
.....

dat in de meeste bedrijven te veel de status quo wordt gehanteerd, te veel business as usual. Zo breng je geen snelheid in een organisatie. Als je blijft stilstaan in een omgeving die vooruitgaat, ga je achteruit.

## **BESLISSEN UIT HET HOOFD**

Een andere veelvoorkomende ‘fout’ is de volgende: in het hoofd wordt iets beslist, maar de beslissing komt er niet uit. De beslissing blijft in het hoofd van de baas zitten.

De baas heeft in zijn hoofd beslist om de CFO om een aantal redenen te vervangen. Dat zit zo in zijn hoofd. Voor de baas is de beslissing genomen: ik heb beslist, de CFO

gaat eruit. Maar twee weken later heeft het gesprek met de CFO nog niet plaatsgevonden, is de zoektocht naar een vervanger niet opgestart. Met andere woorden, er is niets gebeurd. De baas denkt: ja, ik weet het, want ik heb het al voor mezelf al uitgemaakt. Op wie wacht hij dan?

Dikwijls gaan er maanden van twijfel en analyse aan een beslissing vooraf. Zodra de beslissing eindelijk is genomen, slaat de ontspanning toe. Het lijkt dan alsof er een soort rust over de leidinggevende komt. De zaken vallen stil. Er wordt niet doorgeschakeld, er komt geen vervolg, geen uitvoering, geen opvolging. Elke dag dat de uitvoering van de beslissing niet start, is een dag te veel.

Doorschakelen! Snelheid! Wat is het nut van beslissingen die in het hoofd blijven zitten? Dus maak de tijd tussen een beslissing en de uitvoering ervan minimaal. *Get on with it!*

## TIJD OM TE BESLISSEN

Ook een probleem is de tijd die leidinggevendenden nemen voor een beslissing. Die problematiek heeft verschillende dimensies.

Als je als leider ruim de tijd neemt om tot een beslissing te komen en weinig druk zet om de dingen vooruit te laten gaan, denk je dan dat je mensen zich daartegen zullen verzetten? Dat ze zeggen: 'Kom op, baas, het mag sneller!?' Mensen volgen gewoon de snelheid van hun baas. Als die sloft, gaan ze meesloffen. Mensen dobberen mee op de golfslag of ze lopen weg van die trage beslisser.

Een veelgehoorde frustratie op de werkvloer ten aanzien van leiders is: 'Hij beslist niks.' Een klassiek voorbeeld: de resultaten van het eerste kwartaal zijn niet goed en er moet aan *gap closing* gedaan worden. Dat dichtenvan gaten is vaste prik in de grote bedrijven. Nog klassieker is de reactie van de meeste leidinggevendenden om de knip in de kosten te zetten. Je kunt het eens of oneens zijn met die nogal simpele logica, maar de baas is snel en heeft beslist. Dat is goed. Het directiecomité vergadert echter niet vroeger dan volgende week vrijdag om het een en het ander te formaliseren. Het gevolg is dat er besparingstijd verloren gaat.

In een situatie waarin hij besparingstijd verliest, confronteer ik de baas met twee vragen: hoeveel kosten heb je? En hoeveel kosten wil je uitsparen? In grote bedrijven loopt dat snel op. Er zijn maar 52 weken in een jaar, dus de week die hij verliest kost zoveel euro.

Als je beslist hebt, of het nu een populaire maatregel is of niet, ga dan alsjeblieft stante pede in uitvoeringsmodus. Laat er geen tijd overheen gaan. Het momentum van de beslissing moet je meteen doortrekken naar de uitvoering. Zodra je daar pauzeert en het momentum onderbroken wordt, sluipt de waan van de dag binnen en riskeer je uitstel, vertraging en opschorting. En dat zijn vliegwielen. Hoe meer uitstel, traagheid en opschorting in de cultuur wordt toegelaten, hoe minder aandacht er is voor de uitvoering.

Daarom is het zo belangrijk om, zodra de beslissing is genomen, in de uitvoering ervan meteen korte deadlines te zetten en die deadlines strak te bepalen. Ik merk vaak dat de voorziene tijd om tot een eindresultaat en verandering te komen veel te ruim is berekend, met als gevolg dat



er geen druk zit op de uitvoering. Of erger nog, er gebeurt verder niets. In een board of op directieniveau wordt een bepaalde actie beslist die wordt genotuleerd. Maar drie maanden later blijkt er eigenlijk nog niets gebeurd te zijn vanwege een onduidelijkheid over bijvoorbeeld *ownership* en deadlines.

.....

Als het beslist is,  
ga dan alsjeblieft  
stante pede in  
uitvoeringsmodus.

.....

## BESLISSINGSGOVERNANCE

Goed beslissen gaat ook over de governance om wat beslist is te realiseren. Als je een beslissing neemt, zorg er dan voor dat je meteen ook duidelijke afspraken maakt rond de uitvoering ervan.

Bijvoorbeeld: 'Ik wil dat de financieel directeur dat besparingsproces meteen in gang zet en de besparingen over de departementen verdeelt.' Je moet elke beslissing begeleiden met de noodzakelijke waaier van deelbeslissingen: wie is waarvoor verantwoordelijk? Wie gaat het doen? Tegen wanneer moet het klaar zijn? Wat zijn de verwachtingen? Wat moet het resultaat zijn? Mensen kunnen pas goed aan de slag gaan als ze concreet weten wat er van hen verwacht wordt en als team een stappenplan met korte deadlines meekrijgen. Opnieuw gaat het om die snelheid.

Een beslissing zonder afspraken over de uitvoering ervan en/of zonder toezicht op de uitvoering ervan, is een lege beslissing in het luchtledige. Je moet je beslissing laten landen. *You have to put monkeys on shoulders.*

## VERLAMDE KEUZE

Rond dat beslissen kan een waaier van inconsistent gedrag groeien. Daarom is het zo belangrijk om aandachtig met je eigen manier van beslissen om te gaan en voor jezelf en je team alvast de puntjes op de i te zetten.

Een fenomeen dat vaak voorkomt is de verlamde keuze. De leidinggevende maakt een keuze in zijn hoofd en denkt er tegelijkertijd bij: dat gaat niet lukken, want... of: ik kan dat niet uitbesteden, want... Een andere grote klassieker: we hebben dat al eens gedaan en het is niet gelukt. Dat zijn telkens hersenspinsels die een goed idee al op voorhand verlammen, zodanig dat mensen in de pot blijven roeren, niets beslissen of goede opties verliezen.

Een voorbeeld van een verlamde keuze. De baas wil internationaliseren en zegt tegen zichzelf: ik wil in een ander land starten, in Zwitserland. Maar het bazenbrein komt onmiddellijk met de bedenking: als ik dat doe, moet ik dat vragen aan Jos, want Jos is onze VP International, maar Jos, tja... Jos slaagt er nu al met moeite in om Frankrijk te laten draaien. Het Zwitserland-idee strandt onmiddellijk op dat blokkerende hersenspinsel van de CEO: Jos is maar gemiddeld, dus mijn geniale idee om dingen te gaan doen in Zwitserland zal ik niet aan Jos kunnen geven.

Veel stagnatie in bedrijven is te wijten aan leidinggevendens die op voorhand oplossingen uitsluiten. Naar verluidt hebben mensen het moeilijk met verandering. Wel, dat geldt evenzeer voor bazen. Soms is de baas de meest belemmerende factor. Bazen kunnen blokkeren op

een beslissing als die een veranderingsproces in gang moet zetten. Ze beelden zich de gevolgen in van de verandering, duiken in de *negatives* en onzekerheid, en blokkeren op de angst. Die verandering is te veel gedoe. En dan praten ze zichzelf een reden aan om het maar niet te doen: Jos kan het niet.

De grondredenen van de blokkering ligt evenwel bij Jos en bij de baas die niet de eerste en enige stap durft te zetten om het geheel in gang te zetten. Met een meer vaardige Jos zou de baas helemaal niet blokkeren en zou die geografische uitbreiding naar Zwitserland wel lukken, tenminste de start ervan. Het bijsturen van Jos, of het vervangen van Jos in dit project, is in dit geval de enige juiste beslissing van de baas.

Je kunt een verlamde keuze omzeilen door een idee niet voor jezelf te houden. Haal de blokkering zichtbaar naar boven, *into the open*, maak ze *obvious* en doe er (samen) iets

aan. Als ik een blokkering zoals uit het voorbeeld met Jos opmerk, dan vraag ik: 'Kun je Jos vervangen?' Antwoord: 'Dat is moeilijk.' Vraag: 'Kun je je idee dan aan iemand anders geven?' Antwoord: 'Daar had ik nog niet aan gedacht, maar wie dan?' Ik suggereer dan om de opties van een alternatieve keuze te overzien en te bespreken met een aantal mensen in het team. Door de zaak te bespreken kunnen anderen je hun kijk op de zaak geven en je helpen de blokkering te omzeilen.

.....  
Door een idee te delen kun je een verlamde keuze omzeilen.  
.....

70%

Aan dat beslissen kun je blijven werken. Er zijn leiders die zes maanden of langer doen over een besluit waar een maand al kan volstaan. Doorgaans kan alles veel sneller beslist worden.

Ik heb ook de indruk... nee, ik ben er zeker van dat de inertie om te beslissen evenredig is aan de grootte van de organisatie. Hoe groter, hoe starder en trager.

Doorgaans heeft traagheid te maken met een soort *go with the flow*-cultuur binnen de organisatie en bij het leiderschap. Die cultuur regelt de omgang met tijd en het zetten van deadlines. Doorbreek dat *go with the flow*-cultuurpatroon. Wacht niet tot je alle details hebt die een beslissing moeten staven. Ga voor 70% en neem een berekend risico. Ook dat is leiderschap. Het zijn precies de laatste beetje informatie waar je hopeloos lang op blijft wachten of die het proces de doodsteek geven. Beschouw die laatste *bits and pieces* ontbrekende informatie als elementen van onvoorspelbaarheid, risico en inschatting.

Anderzijds moet je wel over voldoende informatie beschikken om oordeelkundig te kunnen beslissen. Beslissen op buikgevoel en intuïtie alleen? *Forget it*. Dat gaat één keer goed en de tweede keer lig je in het ravijn. Je hebt cijferwerk nodig. Je moet de feiten gecheckt hebben. Als je morgen een activiteit in een ander land wilt opstarten, dan moet je studeren. Dat bedoel ik met berekend risico. Maar dat cijfers verzamelen en bestuderen hoeft geen zes maanden te duren.

Veel informatie is beschikbaar, maar vraagt wel wat verzamelen. Daar kruipt tijd in. Een deel cruciale informatie