



BART BUYST

**IN
HET
HOOFD
VAN
DE
LEIDER**

ACHTER DE GOULISSEN VAN HET MANAGEMENTTHEATER

ERTSBERG

Aan Vanessa

Geen dag zonder liefde, dat geef jij aan anderen. Je geeft zoveel. Warmte, rust, houvast, perspectief. Eenvoud, blijdschap en dienstbaarheid, dat straalt je uit. Dat geef je rijkelijk. Een bijzondere liefdevolle partner en mama, dat ben je. Er zijn dagen, talenten en mensen tekort om jou hetzelfde terug te geven. Dankbaarheid en een ontzettend groot respect, dat heb ik voor jou. En heel veel liefde. Eeuwig.

Aan Ilana en Iben

Wees steeds een leider, hoeveel keren heb ik dat tegen jullie gezegd? Wat de echte betekenis van deze uitspraak is, heb ik in dit boek neergeschreven. Ook jullie hebben mijn 'zijn' heel positief beïnvloed, want papa zijn van jullie twee bijzondere persoontjes heeft mij doen groeien, als papa, als leider, als mens. We zijn dus samen gegroeid. Misschien lees je dit boek nu nog niet, maar later, als jullie er klaar voor zijn en er zin in hebben. Alles op zijn tijd. Geen haast, het leven is nog lang. Wees een leider, altijd en overal.

Aan mama en papa

Ruimte geven om vrij en onafhankelijk te denken. Dat brachten jullie meesterlijk over. Niet steeds lineair, maar ook associatief als het moet. Zonder beperkingen. Een bevrijdend en gelukkig gevoel geeft dit, een heel leven lang. Verschillende perspectieven hanteren, openlijk en zonder vrees of verborgen agenda discussiëren, dat heb ik van jullie geleerd. Inspraak met inzicht, uitspraak met uitzicht. Jullie gaven het onbewust en heel subtiel mee, in alle dialogen die we hebben gehad. Een diepe buiging voor jullie. Ik zie jullie graag.

Aan alle vrienden en kennissen

Ideeën en inzichten afoetsen met jullie, ik doe het vaak en ik doe het graag. Altijd krijg ik een eerlijke respons, een ander gezichtspunt of een nieuw idee, waarop ik dan weer verder kan bouwen. Misschien waren onze discussies behoorlijk pittig, maar hopelijk waren mijn gedachten, ideeën en analyses ook verhelderend en inspirerend voor jullie. Dankjewel om er te zijn. Lopend, voor mijn loopmaten, bellend, zittend of wandelend, voor alle anderen. Ik geniet van al onze dialogen, want ze verruimen het blikveld van ons allemaal. Zonder enige twijfel.

INHOUD

De psychologie achter het theaterdoek	11
Anderen hebben je gekozen	23
Wie is de manager?	23
Wie was er zo gek om de manager aan te stellen?	24
Vertrouwen en dankbaarheid	26
Geen beloning maar een missie	29
Aan leiding geven is niks leuk, als je het niet kan	33
Er is altijd een alternatief	34
Een reis zonder bestemming	37
Rozengeur en maneschijn	40
Beweegredenen en motieven	43
Persoonlijke drijfveren	43
Bedoelingen, intenties en verlangens	45
De filantroop	47
Middelpunt van de belangstelling	49
De donkere triade verdringt dienend leiderschap	51
Macht als ordeningsmechanisme	55
Macht of onmacht	55
Waar het met macht fout kan lopen	57
Psychologisch alles op een rijtje	63
Inzicht door zelfreflectie	63
Eigen toerekenbaarheid	65
Zelfkennis als voorwaarde voor persoonlijke groei	66
Zelfgenoegzaamheid	67

Aanvaarding van onvolmaaktheid	69
Mentale rust	70
Onvervulde behoeften	71
Ambitie en geldingsdrang	72
Competitie met jezelf en anderen	73
Psychologisch onbehagen	76
Wanneer is de leider er klaar voor?	77
De gelaagde ajuin: hoeveel inblik geef je anderen in jezelf?	79
Kwetsbaarheid en onmacht	83
De schoonheid van twijfel en de kracht van het niet weten	85
Nederigheid	88
Belang van grondig psychologisch onderzoek	90
Lichaam en geest	95
Waarom werken managers zo veel?	95
De (ingebeelde) verwachting	96
Voorop lopen, maar met de juiste 'pace'	97
De ultieme beslisser	98
Kwantiteit doet er niet toe	99
Investeren in de autonomie van medewerkers	100
Leiderschap is topsport	101
Baas over eigen leven	104
Dienen van broodheren	107
Het spel en de regels	107
Conformering	109
Waarden en principes	110
Mentaal belastende missies	111
Eigenbelang	113
Het zoeken van een uitweg	116
Authenticiteit	118
Kameleons en paringsdansen	121

Zinnige en zinloze betekenaars in organisaties	123
Heilzame erkenning van anderen	123
Roemzucht	124
Titels	128
Trofeeën	130
Symboliek en rituelen	134
Geldhonger	137
Ontwikkeling van de eigen leiderschapsstijl	139
Belang van rolmodellen	139
Wie zijn de voorbeelden?	142
Goede raad van het klankbord	143
De copycat valt door de mand	144
Belang van denkkaders	147
Paradigma's zijn niet fout	148
Kies maar, het maakt toch niet uit	149
Een werkbare en herkenbare (leiderschaps)stijl	152
Panem et circenses: een leider is geen clown	154
Disfunctioneel leiderschapsgedrag	157
De hardnekkigste disfuncties	157
Gebrek aan vertrouwen	158
Status en ego nemen de bovenhand	160
Verdeelde slagorde	162
Behoedzaam ontwijken van echte problemen en prioriteiten	163
Oppervlakkige verwantschap met het te bereiken doel	165
Beperken of wegnemen van verantwoordelijkheden	165
Hokjesdenken	166
Adellijke rangordes	167
Interne concurrentie en competitie	169
Verkeerde samenstelling van het team	170

Identificatie van disfuncties	171
Afstand nemen en negatieve patronen zien	174
Moed om ten strijde te trekken	176
Zondaars een spiegel voorhouden	178
Zachte heelmeesters maken stinkende wonden	181
Het is niet altijd plezierig	181
Harten die in stenen veranderen	183
Mensen raken, maar geen pijn doen	185
Menselijk leiderschap	187
Bewust zijn van emoties	189
Een inspiratie voor anderen zijn	189
De juiste verbindingen maken	190
Aandacht besteden aan menselijke waarden	190
Creëren van een open klimaat waarin tegenslagen en frustraties gedeeld kunnen worden	191
‘The talk’	191
Geschiktheid en potentieel	197
Is geschiktheid universeel of contextspecifiek?	197
Leiderschapspotentieel herkennen	199
Zelfbewust zijn en zelfkennis hebben	200
Beschikken over een omgevingsradar	201
Beïnvloeden van anderen	201
Analytische nauwkeurigheid	202
De dingen kunnen kaderen	202
Probleemoplossing	203
Ambitie hebben en uiten	203
De olympische minima	204
De hamvraag: doet ervaring ertoe?	205
Zakelijk beoordelingsvermogen	207
Belang van empathie	208

Interpersoonlijke vaardigheden	211
Samenwerking boven alles plaatsen	212
Cognitieve flexibiliteit	212
Mensen willen ontwikkelen	213
Aansturen van verandering	214
Goede balans tussen IQ en EQ	215
Resultaatgerichtheid	216
Waarden en motieven	217
Het ontwikkelingsdilemma	219
Consensus over het gewenste profiel	221
Een heilzame geschiedenis	222
Waarom verstandige mensen hun eigen succes in de weg staan	224
Het hoogste echelon is niet voor iedereen	227
Oordelen en veroordelen: een vage grens	233
Oordelen en beoordelen	233
Vooroordelen en veroordelen	235
De wereld is niet zoals je ze ziet	237
Hoe managementteams beslissingen nemen	238
Clans en indringers	243
Aanvaarding: welkom in het team	243
Een plaats zoeken in de pikorde	245
Groepsidentiteit: een psychologische burcht met valbrug	247
Cultuur als vruchtbare voedingsbodem voor succes	250
Mededogen	253
Verschil met medelijden	253
Begrip voor beperkingen van anderen	254
Verbinding zoeken met anderen	258
Van egocentrisme naar onbaatzuchtige dienstbaarheid	261

Managers met een geweten	264
Een geweten schoppen bij jezelf	264
Een geweten schoppen bij anderen	266
Bepalen van het vereiste minimumniveau	268
Waarom ben ik een leider en waarom ben ik hier?	271
Betekenis en zingeving	271
De tijd is beperkt: zinvolle invulling	274
Goedbetaalde klusjesmannen zonder inspiratie	276
De echte betekenis van inspireren	278
Waarom moeten we observeren en luisteren?	280
Richting geven zonder op de voorgrond te staan	282
Culturele entropie de kop indrukken	284
De weldaad van een sparringpartner	287
Persoonlijke transformatie	288
Afstand nemen en durven loslaten	291
Ont-wikkelen versus in-wikkelen	292
Hoe kreeften groeien	294
Zelfkennis, een illusie?	295
Aanzet tot zelfreflectie	299

DE PSYCHOLOGIE ACHTER HET THEATERDOEK

Lang speelde ik met het idee om een boek te schrijven over de onderbelichte aspecten van leiderschap. Een boek over de psychologie van leiderschap. Over hoe het eraan toegaat in de directiekamer, over de aspecten van leiderschap waar je zelden iets van opvangt. Over wat er dikwijls niet gezegd wordt als het over leiders en hun functioneren gaat. Over wat er zich in de hoofden van leiders afspeelt. Wat ze eigenlijk horen te doen, maar om bepaalde redenen nalaten te doen. Of wat ze nalaten te 'zijn', want dat kan behoorlijk verschillend zijn van het 'doen'. De metafoer van de coulissen, het theaterdoek, mag je zowel letterlijk als figuurlijk beschouwen: de rariteiten in de persoonlijkheid van leiders zijn er steeds, maar je ziet of hoort ze niet altijd. Soms duiken ze op en verdwijnen ze weer even snel. Misschien hoor je hier en daar wat gefluister, maar is het niet duidelijk verstaanbaar, het is eigenlijk nogal verwarrend. De leider verrast, verbaast en heeft geheimen.

Tenzij je de gebeurtenissen in het managementtheater zelf wat nauwer begint te observeren en tracht te duiden wat je ziet, hoort en zelf aanvoelt. Of wanneer je aandachtig naar de getuigenissen van de leiders-acteurs luistert en deze zorgvuldig begint op te tekenen. Vele persoonlijke ervaringen, een lang denkproces en vele gesprekken gingen aan het schrijven van dit boek vooraf. De psychologie van leiderschap is immers een complex kluwen, een schier onontwarbare gordiaanse knoop. Maar daarom niet onbegrijpelijk. In dit boek doe ik een poging om de essentiële elementen van leiderschapsgedrag uiteen te rafelen, althans die elementen waarvan ik heb vastgesteld dat ze belangrijk zijn in de resultaten van leiders. Als psycholoog ben

ik mij heel goed bewust dat de beoordeling van realisaties in grote mate subjectief is, want ze gebeuren volledig vanuit het particuliere perspectief van mezelf, als beoordelaar. Gedrag beoordelen, dat weten we uit de antropologie, is trouwens tijdsgebonden. De tijdsgeest waarin gedrag zich afspeelt bepaalt wat aanvaardbaar is of net – maatschappelijk en cultureel gezien – niet wenselijk of zelfs verwerpelijk is.

Waarden en normen evolueren, weliswaar traag en onvoorspelbaar. En binnen deze voortdurende evolutie wordt gedrag van mensen beoordeeld, veroordeeld en bekritiseerd, voorspeld, aangeleerd en gestimuleerd. Of net afgeleerd. Gedrag dat in het verleden gemakkelijk werd aanvaard is vandaag misschien ‘grensoverschrijdend’. Deze grens is dan de nieuwe scheidingslijn tussen juist en fout gedrag en fungeert als een richtlijn voor alles wat zich in de grijze zone bevindt. Het is de conventie over wat aanvaardbaar is en wat niet. En waartegen oude en nieuwe feiten en gebeurtenissen worden afgezet. Vandaag wordt het doen en laten van leiders dus anders beoordeeld dan vroeger, want de tijdsgeest is veranderd. Leiders worden gedwongen om zich voortdurend aan te passen, omdat de conventie over normen en gedrag binnen de samenleving verandert. Een veranderingsproces dat gemakkelijker gezegd dan gedaan is, want binnen dit speelveld is er een complex mechanisme aan de slag: de psychologie die zich afspeelt in de hoofden van mensen die hieraan deelnemen en die soms soepel en meegaand is, maar evenzeer hardnekkig durft tegen te strubbelen door diep ingesleten gewoontes, gebruiken en denkpatronen. De persoonlijke transitie van mensen is een heus hindernissenparcours en de psychologische obstakels die daarbij moeten worden overwonnen, zijn nooit gering.

Mijn fascinatie voor mensen is groot. Van kindsbeen af heb ik mij afgevraagd waarom mensen zijn wie ze zijn – en vooral – waarom mensen rondom mij zich op een bepaalde manier gedragen. De persoonlijkheid van mensen verbergt een schat aan gegevens over

drijfveren, behoeftes en verlangens, maar tegelijkertijd ook een schat aan persoonlijke ervaringen en zelfs trauma's. Vooral in het bedrijfsleven — ik ben een arbeids- en organisatiepsycholoog die sterk geboeid is door de mens in zijn werkomgeving — worden mensen in bepaalde rollen geplaatst. Wat doet dat met deze persoon, vraag ik mij dan geregeld af en — meer specifiek — hoe gedragen mensen zich in een leidinggevende rol en waarom? Meer bepaald de rollen waarin mensen anderen aansturen om samen met hen dingen te realiseren, dragen mijn bijzondere interesse weg. Spelen mensen deze rol, zijn ze dus eigenlijk acteurs, of is de rol een uiting van hun persoonlijkheid en zijn ze daarom net gekozen om deze rol in te vullen? En als leiderschap bij sommigen geen natuurlijke aanleg is, waarom spelen ze dan deze rol, waarom zetten deze mensen zo graag het masker van 'de baas' op? Naar wat zijn ze op zoek en wat hebben ze misschien te verbergen? Wat mogen we niet weten en laten ze liever niet zien aan de buitenwereld? Wie was er zo gek om deze leiders aan te stellen? Waarom mochten net zij de *bühne* van het theater opklimmen en laten anderen, misschien met meer talent om te leiden, de kelk aan zich voorbijgaan?

In een poging om leiders te *ont-maskeren*, de mens achter de leider te vinden, de psychologie van de leider beter te begrijpen, zo is *In het hoofd van de leider* tot stand gekomen. Ik heb getracht te beschrijven wat goede managers zo bijzonder maakt, wat hen te doen staat en waarom het zo belangrijk is om heel selectief te zijn bij de aanstelling van managers. Niet iedereen is geschikt om de leiding te nemen over anderen. Je kan het *métier* leren, zeker en vast, maar ik wil je alvast waarschuwen om hierbij niet al te optimistisch en hoopvol te zijn. Kies dus steeds met zorg de leiders en maak hierbij nooit compromissen. Strengheid in de selectieprocessen van leiders is absoluut noodzakelijk, want het succes van organisaties staat of valt met de kwaliteit van de leiders, dat weten we sedert vele generaties. Het is net om die reden dat ik een grote voorstander ben om

leiders goed voor te bereiden op hun rol. Daarbij hoog inzetten op gedrag en niet alleen op kennis, maakt het echte verschil in termen van succes, zoals we verder in dit boek zullen beschrijven. Niemand wordt als leider geboren, de omgeving 'vormt' de leider. Een omgeving opzoeken of creëren waarin je jezelf als leider kan ontplooiën en ontwikkelen is onontbeerlijk. Het is de omgeving die in grote mate de kracht en het succes van de leider bepaalt. We mogen dus geenszins de verantwoordelijkheid over succes alleen in zijn of haar schoenen schuiven. Er is altijd een vorm van medeplichtigheid van anderen, zoals we verder in dit boek zullen zien.

Maar op welk gedrag moeten organisaties dan inzetten in de selectie en ontwikkeling van hun leiders? Weten organisaties wel welke eigenschappen een leider een echte leider maken? En stellen ze wel zelf de juiste voorbeelden aan de top? Wat je aan de top aan gedrag toelaat, kan je moeilijk dieper in de organisatie bij anderen verwijten. Leiders zijn altijd de personificatie van de organisatiecultuur. Het is daarom verbazend dat het gros van bedrijven vandaag eigenlijk geen duidelijke visie hebben op het gewenste leiderschapsgedrag. Vraag maar eens *at random* aan verschillende leiders binnen eenzelfde organisatie wat de visie op leiderschap is binnen de onderneming waarin ze werken. De kans is heel groot dat je moet vaststellen dat er eigenlijk geen visie is en dat heel wat mensen deze leiderschapsfuncties invullen naar eigen goeddunken, dus met een eigen kompas of richtsnoer, bij gebrek aan beter. Als verwachtingen over gedrag niet worden uitgesproken gaan mensen gewenst gedrag imagineren. En met deze ingebeelde verwachtingen loopt het weleens fout af. Want de verwachtingen kunnen heel verschillend zijn van deze verbeelding. Alleen kennen diegenen die er moeten aan voldoen ze niet of worden ze anders geïnterpreteerd, met pijnlijke ontgoochelingen als gevolg.

Nochtans geven leiders, door hun gedrag, hun denkpatronen en uitgesproken visies, de cultuur vorm die er binnen de onderneming

heerst. Organisaties hebben hooguit een schuchtere poging ondernomen om de cultuur die ze wensen in breed uitgesponnen teksten op hun websites te beschrijven. Uiteraard zijn het steeds bijzonder positieve beschrijvingen van de gewenste cultuur. De cultuur die er werkelijk heerst, is zeker niet altijd herkenbaar in de gepubliceerde teksten en slogans, laat staan dat er gewag wordt gemaakt van de kwaliteit van leiderschap dat er heerst of gewenst is. Enkele algemene slogans over waarden, die doorgaans niet heel verschillend zijn van deze van andere bedrijven, moeten een zekere inzage geven in de identiteit van de ondernemingen. Unieke kenmerken, het zogenaamde 'DNA' van een organisatie, waarover nagedacht werd op basis van grondig cultuuronderzoek, lees je zelden. Dat is de reden waarom in vele bedrijven de culturele beschrijvingen dode letter blijven. Hun leiders hebben geen flauw benul van het gedrag dat ze moeten stellen om een gewenste cultuur vorm te geven. Het ontbreekt deze managementteams aan een duidelijke *purpose* (vrij vertaald: doel) en ambitie over hoe ze de onderneming wensen te leiden en wat ze daarbij belangrijk vinden. Ze weten dikwijls ook niet waarom ze als team überhaupt bestaan. Als het antwoord op deze vraag is dat het team de organisatie operationeel in gang moet houden, dan is dit geenszins een inspirerend antwoord op een nochtans existentiële vraag.

Organisaties hopen altijd dat hun leiders de voorgeschreven cultuur dagelijks vormgeven en uitdragen. Maar heel vaak zijn standaarden en verwachtingen op het vlak van leiderschapsgedrag slechts impliciet aanwezig of zijn er heel vage of algemene ideeën en visies over. Er is misschien wel een bepaalde consensus over wat 'goed leiderschap' in de organisatie betekent. Dit is veelal gebaseerd op minimale standaarden over leiderschapsgedrag, zaken die je minimaal van een leider mag verwachten. Misschien zijn er ook bepaalde verwachtingen die ontstaan zijn door een lang proces van impliciete en expliciete goedkeuringen en afkeuringen van bepaald gedrag.

Maar in vele organisaties worden noch in de selectie van managers, noch in de beoordeling van managers de wederzijdse verwachtingen omtrent leiderschapsgedrag grondig afgetoetst. Niet bij kandidaten, noch bij managers die al in functie zijn. Hooguit worden generieke competenties gebruikt in de beoordelingsprocessen, maar zijn ze helemaal niet specifiek gemaakt voor de bedrijfscontext en -cultuur waarin de leiders moeten functioneren. Dit is eigenlijk betreurenswaardig, want het is de basis van een succesvolle samenwerking. Er zijn bepaalde olympische minimumcriteria waaraan leiders moeten voldoen, maar elke werkomgeving vraagt om een eigen invulling van deze vereisten. Duidelijkheid daarover, of het gebrek daaraan, bepalen het succes of het falen van leiders.

Het hoeft dus ook niet te verbazen dat managers vaak daarom de eersten zijn die de geëxpliciteerde waarden en normen met de voeten treden. Of ze blijven vaak heel lang in het ongewisse over wat er van hen verwacht wordt op het vlak van gedrag. Ik ben ontelbare keren geconfronteerd geweest met leiders die in gesprekken over hun functioneren eigenlijk geen flauw benul hadden van wat de aan hen gestelde verwachtingen waren inzake gedrag en attitude. Op een dag worden ze dan geconfronteerd met iemand die hen na al die jaren vaak voor de eerste keer een spiegel voorhoudt. Jarenlang werd hun gedrag ongemoeid gelaten, nooit was er iemand die hen eens eerlijk verteld had dat hun stijl of aanpak niet deugde. Of misschien wel in het verleden deugde, maar nu niet langer. Hadden beide partijen hierover maar sneller met elkaar gecommuniceerd. Nog straffer, wanneer het gesprek hierover wordt aangegaan, is het dikwijls al te laat. Er werd binnen de directiekamer eigenlijk al mentaal afscheid genomen van de leider. Alleen, de betrokkene wist het zelf nog niet.

Zo gaat het er helaas vaak aan toe. Aan de top van ondernemingen wordt niet heel vaak over elkaars gedrag gesproken, wel over gedrag van anderen dieper in de organisatie. De confronterende gesprekken met elkaar over elkaar, worden dikwijls vermeden. Ik kan

niet zeggen hoeveel keren ik managers heb zien verstijven wanneer gevraagd wordt om eens eerlijke feedback aan elkaar te geven. Ontbreekt de durf? Of vertrouwen ze dit niet? Waarom krijgen ze dit zo moeilijk gezegd? We weten dat het duidelijk maken van wederzijdse verwachtingen, niet één keer maar voortdurend, niet alleen heel waardevol is, het voorkomt ook moeilijkheden. Leiderschap is een kwestie van levenslang leren waarbij we proberen de eigen perspectieven te overstijgen. Leaders permanent verder laten ontwikkelen, waarbij ze direct worden geconfronteerd met het eigen denken, persoonlijk gedrag en attitude, vermijdt situaties waarin zwak leiderschap tot slechte resultaten leidt en waardoor uiteindelijk zowel de organisatie als de leider zelf in slechte papieren komen te zitten. Dit loopt helaas niet op wieltjes.

Zoals het gezegde luidt: mensen gaan bij bedrijven werken en verlaten vervolgens hun managers. Er lopen in vrijwel elke organisatie managers rond die helemaal niet goed opgeleid zijn om dit werk te doen, noch het talent hebben om er ooit zelfs iets behoorlijks van te maken. Dieper in de organisatie wordt dit steevast opgemerkt, want in organisaties weten medewerkers immers heel goed wie de zwakke leiders zijn. Diezelfde medewerkers kunnen trouwens ook behoorlijk accuraat inschatten welke leiders excelleren en de organisatie elke dag een stukje beter maken. Onderschat dus medewerkers in een organisatie nooit: effectief leiderschap onderscheiden van ineffectief leiderschap kan eigenlijk iedereen, daarvoor heb je geen *human resources*-afdelingen of experts in leiderschap nodig. Omdat diegenen die rechtstreeks met leiders te maken hebben, ervaren wat het is om met hen samen te werken. Lees er maar eens de talloze *engagement surveys* op na, ze bevatten een schat aan misschien minder prettige maar steevast waardevolle informatie over hoe leiders zich binnen hun organisaties gedragen. Deze enquêterapporten laten meestal niets aan de verbeelding over en confronteren ons telkens met de bikkelharde realiteit. Als managementteams echt zouden

willen luisteren naar het gefluister over hen op de werkvloer, dan is er altijd genoeg informatie beschikbaar waarmee iets te doen valt. Mening en indrukken, dieper in de organisatie, over leiders maar ook mening en indrukken van leiders over elkaar. Het grootste probleem in communicatie is dat we niet luisteren om te begrijpen, maar luisteren om te reageren. Ook leiders trappen vaak in deze val.

De subtitel van dit boek luidt *Achter de coulissen van het managementtheater*. Management is natuurlijk geen theater in de letterlijke zin van het woord. Het is altijd bittere ernst. Maar het theater is een dankbare metafoor om het schouwspel van het denken en handelen van leiders in hun organisaties te bespreken. In dit boek spelen zij de hoofdrol. Ik plaats jou, de lezer, in de rol van toeschouwer. Maar misschien ben je zelf ook een leider of heb je een ondersteunende rol voor een leider. Als directe overste, als medewerker, coach, assistent, opleider, consultant of therapeut. Mag ik je dan oproepen om jezelf ook een spiegel voor te houden? Of de leider die je ondersteunt deze spiegel voor te houden? Ben je bereid om zelf te reflecteren over hoe je op het podium en achter het theaterdoek functioneert, hetzij in een hoofdrol, hetzij in een bijrol?

Ik wil in dit boek mijn ervaringen en inzichten delen en toekomstige en huidige leiders en hun medewerkers aanzetten tot zelfreflectie. Omdat ik geloof dat een eerlijke zelfbeschuwing, op basis van de juiste *triggers*, mensen sterker en beter maakt. Ik ben zelf bevoorrecht geweest om lange tijd achter de coulissen te vertoeven en met vele – uitstekende maar helaas ook minder briljante – leiders samen te werken. En ook zij hebben mij positief geraakt en langzaam doen veranderen. Dankzij hen heb ik ruime inzichten gekregen over leiderschapsgedrag in organisaties, soms functioneel en dus effectief, soms ook behoorlijk disfunctioneel en dus ineffectief. Ook ik ben beïnvloed geweest door andere leiders die me waardevolle boodschappen hebben ingefluisterd. Dat was dikwijls confronterend, maar bepalend voor hoe ik functioneer en in het leven sta. Je kan

maar goed aan anderen leiding geven als je over de nodige zelfkennis beschikt.

Ik heb bij het schrijven van dit boek de vele managers en leiders in gedachten gehad die ik ontelbare uren heb kunnen observeren en persoonlijk spreken. Hierbij heb ik vele geestelijke en schriftelijke notities gemaakt. Ontelbare momenten heb ik nagedacht over hun gedrag, heb ik hen vragen gesteld in de hoop te begrijpen waarom ze op een bepaalde manier handelen en denken. Zij waren mijn inspiratiebron en ik ben ontzettend dankbaar dat ik ze ontmoet heb, elkeen afzonderlijk, zonder enige uitzondering. Allemaal met hun specifieke karakter en persoonlijkheid. Al deze leiders hebben een indruk op mij nagelaten. Dit boek is niet zozeer een psychologische profielschets van leiders, maar eerder een beschrijving van de psychologische denkkaders en mechanismen die hen uitermate succesvol maken of hen net in een diepe crisis doen belanden. Ik ga op zoek naar het theater dat zich in hun hoofd afspeelt en hun handelingen kan verklaren. Door aan te geven waar het met het gezelschap goed en fout kan lopen in dit geestelijke theater, hoop ik met dit boek leiders te raken en hen uiteindelijk aan te zetten tot zelfreflectie die leidt tot een persoonlijke en duurzame verandering. Het boek is de weergave van denkkaders die ik in mijn praktijk van bedrijfspsycholoog en *human resources professional* als belangrijk heb ervaren bij leiders.

Het functioneren van de leider is een dankbaar onderwerp aan de koffiemachine van menig bedrijf. Het lijkt wel of management werd 'uitgevonden' om een mikpunt te hebben voor alle onvrede binnen de organisatie. Er is best wel wat ongenoegen over het functioneren van de leider en ook in dit boek ben ik behoorlijk kritisch over mensen in een dergelijke positie. Omdat ik weet dat deze leiders ook kritisch zijn voor zichzelf. Mensen durven zich over het algemeen nogal eens te overschatten en dan al zeker mensen in een leiderspositie. Er zijn er die nogal hoog van de toren blazen, maar uiteindelijk de verwachtingen helemaal niet inlossen. De meeste leiders die ik ken zijn

daarenboven ambitieus en hebben een groot doorzettingsvermogen om hun doelen te bereiken. De lat moet in leiderschap altijd hoog liggen, daar zullen zij het alvast met mij eens zijn. Mijn betrachting is om hen tot inzichten te laten komen zodat ze de leider worden die ze zelf willen worden en uiteindelijk ook de inspirerende leider die hun medewerkers verdienen. Ik raak hierbij dus verschillende denk-kaders aan die gebruikt kunnen worden bij de coaching van leiders, met of zonder de hulp van iemand anders. Al ben ik een groot voorstander om deze 'ontwikkelingsreis', waarbij er vast en zeker vele 'aha'-momenten zullen zijn, niet alleen aan te vatten, maar meerdere *compagnons de route* te vinden. Medereizigers van wie je eerlijke inzichten over jezelf mag verwachten, mensen die geen blad voor de mond nemen als het over jouw percepties, opvattingen, gevoelens en gedrag gaat. Want mensen kunnen zich maar goed ontwikkelen door geconfronteerd te worden met reactie en respons van anderen. Dat heet 'feedback' in bedrijfstaal.

Misschien is ook een kleine waarschuwing voor de lezer op zijn plaats. Want de opgevoerde vertoning in het geschetste theater is misschien niet altijd even fraai. De acteurs zullen regelmatig over hun woorden struikelen of vallen gewoonweg uit hun rol. Af en toe vergeten de acteurs hun tekst, vergeten ze op tijd het podium op te klauteren, of tuimelen ze er tijdens de voorstelling weleens ongelukkig van af. Managementgedrag is niet steeds fraai, de realiteit is doorgaans anders dan wat je in theoretische managementboeken leest, waar gedrag weleens wordt gemodelleerd en zelfs – het moet gezegd – geromantiseerd. De praktijk is anders, complexer en dus moeilijker. Managers zijn immers mensen, maken dus fouten en worden altijd gedreven door psychologisch complexe mechanismen, die zich dan nog eens heel vaak in het onderbewuste afspelen. Leiders zijn zich heel vaak niet bewust van hoe ze zich gedragen en hoe ze bij anderen overkomen. Hun zelfbeeld is zelfs soms net iets te positief waardoor ze zich gaan overschatten. Ze leveren dikwijls

grootse prestaties, maar hebben natuurlijk ook hun beperkingen en limieten. De blinde vlekken waarvan ze zich — per definitie — niet bewust zijn. Hiermee trap ik natuurlijk een open deur in, maar het is belangrijk om dit bij de aanvang van dit boek te onderlijnen. Leaders zijn geen goden. Ze zijn, net zoals wij allemaal, voortdurend op hun persoonlijke groeipad. Geef ze dus wat respijt, want leren vraagt tijd. En zoals in de lyrics van Leonard Cohens lied ‘Anthem’ wordt gezegd: *There’s a crack in everything. That’s how the light gets in.* In de barstjes ontspruiten kansen voor persoonlijke groei.

Een oproep tot een beetje mildheid en mededogen bij de aanvang van dit boek, is dus gepast. We voeren de manager hier niet op als hofnar die het publiek moet vermaken, noch willen we hem bespotten of goedkoop bekritisieren. Ook leedvermaak en hoongelach met de leidende — of ‘lijdende’ zo je wil — hoofdrolspeler valt te vermijden. Ik kruip in dit boek in het hoofd van de leider en heb getracht de scènes achter de coulissen van het managementtheater in beeld te brengen. Het script dat dikwijls niet gezien of gehoord wordt, of althans niet helder geformuleerd of in beeld gebracht wordt. Begrijpen wat er achter het theaterdoek gebeurt, is belangrijk om leiderschap beter te begrijpen en van daaruit stappen te zetten in een effectievere begeleiding van zij die leiderschapsposities bekleden of willen bekleden. En misschien valt er ook een en ander af te leiden uit wat er op hun podium gebeurt, de lichaamstaal, de non-verbale uitdrukkingen, de handelingen. Ze spelen allemaal een rol in het theater dat management vaak is. Het is dus in feite een rollenspel, maar altijd met een grote inzet. Het zijn misschien niet eens de scripts van het opgevoerde theater die er toe doen. Managementgedrag is geen vooraf door de regisseur uitgeschreven handeling, gericht op wat, waar, wanneer, hoe en door wie de handeling moet worden uitgevoerd. Het gedrag van de manager is dus vaak irrationeel. Want er bestaan geen handleidingen of scripts voor goed managementgedrag of leiderschap, net zoals er geen handleidingen bestaan over hoe je

een beter mens wordt. We mogen het managementtheater dus misschien wel een improvisatietheater noemen. Daarom is het ook zo boeiend, want altijd onvoorspelbaar en verrassend. Zoals ook het leven is. De plot kennen we meestal pas achteraf. Ga rustig zitten en geniet van het schouwspel.