
Inhoud

Voorwoord	7
Inleiding	13
Stevig als het erop aankomt	14
Gedurfd leiderschap	15
Wie of wat ga jij uit de weg?	16
Overleven door psychische moed	17
Over dit boek	18
1 Je kunt er niet omheen	23
Het moment telt	24
Laf en roekeloos leiderschap	25
Ook jij hebt laffe kanten	27
De opbrengst van gedurfd leiderschap	30
2 Je vierkante meter moed	41
Eureka op de golfsurfplank	41
Jouw vierkante meter	43
Jouw vierkante meter moed	43
Hoe werkt moed?	49
Vergeet Mandela, Gandhi en Steve Jobs	54
3 Kritieke momenten pakken	57
Durven zien en handelen	58
Moedmomenten	60
(H)erkennen van kritieke momenten	61

Signalen van een kritiek moment	62
Je weet het al lang	63
Top 8 van kritieke momenten	65
Mijn kritieke momenten	73
4 Pijn en angst	75
If you can't stand the heat, stay out of the kitchen	75
Vier pittige stappen	78
Onderken je pijn en angst	79
Verken je pijn en angst	80
Stank aangaan	82
Stoïcijns doorgaan	87
Kijk je angst in de ogen	91
5 Moedmotief	95
Waar sta jij voor?	96
Drie soorten medicijn tegen pijn	98
Geen 'Dikke Ik'	106
Moreel gezag staat sterker dan formeel gezag	113
Prima, maar we moeten ook geld verdienen	114
Is moed altijd goed? Helaas niet	115
Windowdressing is funest	117
Moed vergt integriteit	118
(Aankomende) leiderschapscrisis?	120
Werk maken van je moedmotief	121
Realiteitstoets met gewetensvragen	121
6 Gezond verstand gebruiken	125
Hitler versus Churchill	125
Pleidooi voor gezond boerenverstand	127
Irrationaliteit in leiderschap	127
De impact van je ego	129
Valse moed: praatjes vullen geen gaatjes	135
Grip op je emotie	136
De bemoedigende eigenschappen	137

Je gemoedstoestand-toets	141
Ten slotte	145
De belangrijkste inzichten over moed	146
De vier belangrijkste vragen	147
Inspiratie over moed	149
Beschrijvingen van moed	149
Symboliek van moed	150
Sterke citaten over moed	152
Boeken	154
Films	155
Dankwoord	157
Over de auteur	160

Inleiding

Het lijkt weer een voorspelbare en matte managementconferentie te worden. Gedwee gaan de acht directeuren onder de dominante, strakke leiding van de CEO door de agenda. Totdat de commercieel directeur aan het eind van de dag onverwacht opstaat en het woord neemt. Licht gespannen en tegelijk overtuigd van zijn verhaal opent hij: 'Dit is de tweede managementconferentie die ik meemaak. En weer wordt er met een grote boog om de hete brij heen gedraaid. Het is uur U en tijd om de realiteit onder ogen te zien: we verliezen terrein en rap ook.' De collega-directeuren blijven zwijgend zitten en met een mix van verbazing en ongemakkelijke spanning volgen zij wat zich afspeelt tussen de directeur en CEO. Vervolgens richt de commercieel directeur zich tot de CEO persoonlijk: 'Ik begrijp niet waarom je star vasthoudt aan verouderde techniek. Ik snap dat het lastig is, maar het roer moet om en jouw conservatieve en angstige attitude belemmert de toekomst van ons bedrijf.'

Er ontstaat een ongemakkelijke stilte, iedereen houdt zijn adem in en je kunt de CEO letterlijk horen slikken. Nooit heeft hij zo onomwonden tegengas gekregen. En diep in zijn hart weet hij dat deze stoere man gelijk heeft: hij is debet aan de omzetsdaling. Hij doorbreekt de gespannen stilte: 'Eindelijk iemand die de ballen heeft om hardop uit te spreken wat hij vindt. Ik vind het pijn-

lijk om te erkennen, maar ik heb inderdaad te lang vastgehouden aan het bekende.’ De commercieel directeur is opgelucht. En hoe spannend het de avond ervoor ook voelde, hij moest – omwille van de toekomst van dit bedrijf – duidelijk maken wat hij op zijn lever heeft. Hij haalt zijn targets en is zelf succesvol als altijd, maar het is toch te bizar voor woorden dat de hele organisatie qua innovatie stilstaat omdat de CEO hardnekkig vasthoudt aan verouderde paradepaardjes. Na dit historische ogenblik komen druppelsgewijs de complimenten van zijn collega’s binnen. Naderhand vindt iedereen natuurlijk dat het hoog tijd is dat de realiteit onder ogen wordt gezien. Maar het ontbrak hun aan de moed om dit zelf te zeggen en tot daden over te gaan.

Stevig als het erop aankomt

Ken jij het gevoel dat je na een moeilijk moment de ruimte verlaat en het idee hebt dat je er meer uit had kunnen halen? Dat je de kans krijgt om aan te geven hoe je er werkelijk over denkt, maar dat je dat inslikt met de gedachte het volgende keer echt te doen? Dat je een onderhandeling afsluit en denkt: ‘Had ik maar net wat steviger ingezet, dan had me dat beduidend betere voorwaarden opgeleverd.’ Dat je het beoordelingsgesprek met de under-performer niet zo scherp insteekt als noodzakelijk is. Waardoor hij de boodschap niet oppakt en zijn prestaties nu nog steeds achterblijven. Dit zijn die momenten dat anderen het niet eens hoeven te merken, maar dat je zelf dondersgoed weet dat er meer mogelijk was geweest als je er echt vol in was gegaan.

De commercieel directeur ging er vol in. Dat kan natuurlijk niet altijd, maar op de belangrijke momenten in je leiderschap is het cruciaal om dat wel te doen en, ondanks pijn en een zeker risi-

co, de volle verantwoordelijkheid te nemen. Ken jij leiders die dit doen? Dat zijn dan vaak mensen die diepe indruk maken en zorgen dat er echt wat gebeurt of verandert. Die hoeven niet Nelson Mandela of Gandhi te heten. Het kunnen ook leiders van multinationals zijn. Zoals Ton Büchner (de CEO van Akzo Nobel), die er openlijk voor uitkwam dat hij een burn-out had en aangaf tijd nodig te hebben voor zijn herstel. Oud-premier Wim Kok, die wist dat hij een emmer kritiek over zich heen zou krijgen toen hij besloot commissaris te worden bij ING. En Olaf Swantee, bestuursvoorzitter van het Britse Everything Everywhere, die op zijn eerste werkdag praktisch alle topmanagers ontsloeg en de naam van de telecommunicatiegigant veranderde. Het kunnen ook mensen zijn die dicht bij je staan en ergens vol voor gingen. Zoals de coach van de F-pupillen, die op zaterdagochtend de vader van Jochem – die zich continu vanaf de zijlijn met het spel bemoeit – aanspreekt. En Dasja Abresch, de vrouw uit Steenbergen die zich in een zaal vol geëmotioneerde tegenstanders uitspreekt vóór de komst van vluchtelingen in haar gemeente.

Dit zijn voorbeelden van mensen die het risico namen, of die kwetsbaarheid toonden, die de realiteit onder ogen zagen en de confrontatie aangingen – hoe moeilijk dat ook was. Je hoeft het niet altijd direct eens te zijn met deze mensen. Sterker nog, je kunt het stevig oneens zijn met hun keuzes. Maar over één ding ben je het vast eens: toen het erop aan kwam toonden zij moed. En dat maakte hen nog sterker dan ze al waren.

Gedurfd leiderschap

Moedige leiders maken het verschil in organisaties. Ze zijn gedreven en gaan met gezond verstand risico's aan, maar durven

zich ook kwetsbaar op te stellen als dat nodig is. Ons dagelijks taalgebruik zit vol met het woord moed: aanmoedigen, ontmoedigen en moed die in schoenen zakt. Aanmoedigen zet aan tot actie. Maar wie ontmoedigd is of de moed in de schoenen voelt zinken, komt niet tot daden. Moed geeft daadkracht en maakt leiders nog sterker. Moed maakt dat je de realiteit onder ogen ziet waar anderen de fantasie in leven houden. Het motiveert je het woord te nemen als anderen zwijgen. Moed doet je opstaan terwijl anderen blijven zitten. Met moed oogst je waardering en bijval. Of, zoals de Amerikaanse schrijver Redmoon het verwoordt: 'Eén leider met moed vormt een meerderheid.' Daadwerkelijk moed tonen is geen gemakkelijke opgave, het heeft namelijk alles te maken met jezelf en wat je – niet voor niets – uit de weg gaat. Als je moeilijke, risicovolle – en vaak pijnlijke – momenten aangaat, spreken we over gedurfd leiderschap.

Wie of wat ga jij uit de weg?

Moed is niet voor niets een positieve eigenschap, die iedereen graag toegedicht krijgt. Maar we zijn niet allemaal moedig en zeker niet altijd. Soms zijn we wellicht zelfs wat laf. Ik werk twintig jaar met leiders uit het bedrijfsleven, de overheid en de zorgsector en ik moet degene die altijd moedig is nog tegenkomen. Een leider is een mens van vlees en bloed, die niet moedig *is*, maar op bepalende momenten al dan niet moed *toont*. Dit boek gaat niet over moed in het algemeen, maar over de vraag hoe moedig jij bent op momenten dat het erop aankomt.

Als warming-up leg ik je drie lastige vragen voor: vragen die je een eerste inzicht geven in jouw moed. Het versterken van moed is maatwerk en persoonlijk. Met vragen stimuleer ik je om de

academische discussie over moed om te zetten in een realistische blik op je eigen moed.

Drie lastige vragen als warming up

- Wie of wat ga je uit de weg? Waarom?
- Je krijgt vijf minuten een onbeperkte dosis moed. Wat doe je dan?
- Wat is de laatste keer dat je moed toonde?

Moed heeft te maken met het aangaan van confrontaties. Als het je lukt (meer) de confrontatie aan te gaan, werkt dat louterend. Er is een confrontatie die zelfs je concurrentiekracht versterkt: die met jezelf.

Overleven door psychische moed

Moedige leiders erkennen hun psychologische sterktes en zwaktes en doen daar wat mee. Dan spreek je van psychische moed. Er gebeurt veel in je leven: in de zakelijke omgeving heb je te maken met reorganisaties, overnames en crisis op crisis; in privé-situaties krijg je mogelijk te maken met huwelijksperikelen, opgroeiende kinderen, het overlijden van naasten of gezondheidsproblemen. Daarnaast neem je een rugzak aan ervaringen mee uit het verleden. Al deze zaken hebben invloed op je gemoedstoestand. Het vergt moed om (de gevolgen van) deze factoren te onderkennen en ze goed in te schatten, en om pijnlijke vraagstukken aan te gaan in plaats van ze te ontlopen. Dit proces kan pijn doen en confronterend zijn. Dat is wellicht de reden dat mensen er soms bang voor zijn. Er is psychische kracht voor nodig om die in de volksmond zachte kant ‘hard’ te maken. Psychische moed tonen

is echter niet soft, maar vooral hard en vaak pijnlijk. Een leider zonder psychische moed blijft vroeg of laat steken, of gaat de lastige momenten uit de weg.

Er is moed voor nodig om je eigen zwakheden, je disfunctionele gedrag, je falen, je onhebbelijkheden, je schaduwzijdes (denk aan jaloezie, afgunst en haat) onder ogen te zien. Dit draagt bij aan een realistisch zelfbeeld en werkelijk zelfvertrouwen – eigenschappen die voor de leider van de toekomst van nog groter belang zijn. Psychische moed scheidt in de toekomst het kaf van het koren. De informatietechnologische revolutie is volop gaande en nu al is informatie – die vroeger de leider voorsprong gaf – voor iedereen vrij toegankelijk. Een leider onderscheidt zich niet meer door veel te weten en veel te kunnen. En ambitie is ook niet genoeg. Een leider onderscheidt zich door te durven. Vooral leiders die goed in hun leidinggevende vel zitten en in staat zijn om de pijnlijke aspecten van verandering toe te laten, gaan het verschil maken. Het credo wordt het overleven van de moedigste. En niet meer het overleven van de leiders die het meeste weten, goede vaardigheden hebben of het beste jongetje van de klas zijn. Er is durf nodig om echt te concurreren.

Over dit boek

Opvallend genoeg hebben leiders vaak te weinig expliciet aandacht voor hun eigen moed en ook in de wetenschap is de aandacht beperkt. Dat is op zijn zachtst gezegd vreemd, juist omdat moed zoveel impact heeft. Mijn verbazing over deze discrepantie was zo groot dat ik de handschoen heb opgepakt en op zoek ben gegaan naar het karakter van moed. Door openhartige gesprekken met leiders, gesprekken met toonaangevende wetenschap-

pers en een literatuurstudie is dit boek ontstaan. De ambitie van dit boek is om moed op jouw agenda te zetten en te zorgen dat je zo nog sterker in je schoenen staat.

Gedurfd leiderschap begint met het onder ogen zien van de realiteit. In het eerste hoofdstuk daag ik je daarom uit om verder na te denken over je eigen moed. Wanneer was je laf? Waar was je roekeloos? En wanneer waren gevoel en verstand in balans en toonde je moed? Eveneens wordt in dit hoofdstuk helder wat het rendement is van moed. In hoofdstuk 2 introduceer ik de *vierkante meter moed*, waarmee jouw gedurfd leiderschap handen en voeten krijgt. In de daaropvolgende hoofdstukken wordt ieder aspect van de vierkante meter moed uitgewerkt met voorbeelden en vragen. Moed toon je op *kritieke momenten* (hoofdstuk 3). Je leest hoe je met een realistische kijk de momenten die in je leiderschap het verschil maken, kunt en moet pakken. Dit zijn vaak de momenten waarop je risico loopt en spanning ervaart. *Pijn en angst* (hoofdstuk 4) zijn onlosmakelijk verbonden met moed. Je ontdekt hoe mensen van nature geneigd zijn deze pijn te vermijden. Een moedig leider rent niet weg, kijkt deze angst in de ogen en volhardt. Waardoor lukt dat? Omdat hij ergens voor staat en overtuigd is van zijn *moedmotief* (hoofdstuk 5): de reden die hem in staat stelt om moed te tonen. Het is het hogere doel, dat korte metten maakt met eigenbelang en kortetermijnvoordeel. Als het ware een medicijn tegen de angst en pijn. Gedurfd leiderschap is in de kern eenvoudig en vooral een kwestie van *gezond verstand* (hoofdstuk 6). Door verstandig om te gaan met emoties handel je realistisch en kalm, zonder je te laten afleiden door je ego, niet-kloppende emoties en andere potentiële ontmoedigers. Dat schept realisme.

Dit boek is zo kort en krachtig mogelijk geschreven. Dat betekent ook dat ik veel inspiratie niet kwijt kon. Achter in het boek heb ik belangrijke inspiratiebronnen voor je op een rij gezet. Daar worden boeken, films, symbolen en citaten genoemd aan de hand waarvan je je nog meer kunt verdiepen in dit impactvolle thema.

Een belangrijke inspiratiebron was de speech die J.F. Kennedy als kersverse president op 12 september 1962 gaf en die het startsein vormde voor een ambitieus project: de eerste mens op de maan. Hij stak zijn nek uit en maakte een duidelijke keuze. Hij sprak woorden die van moed getuigden en die vele mensen aanmoedigden om deze ambitie aan te gaan. Niet zonder resultaat: in 1969 zette de eerste mens voet op de maan – vandaar ook de maan op het omslag van dit boek. Een cruciale zin wil ik je niet onthouden, omdat die ook duidelijk maakt waar gedurfd leiderschap over gaat: ‘We choose to go to the moon, not because it is easy but because it’s hard.’

“

Moed is de ruggengraat van leiderschap.

– GUS LEE, *Amerikaans schrijver en ethicus*

Je kunt er niet omheen

Over laf en roekeloos leiderschap en het rendement van gedurfd leiderschap.

Winston Churchill spreekt, als toonbeeld van onverzettelijkheid en durf, nog steeds tot de verbeelding. In de aanloop naar de crisiszomer van 1940 stond Churchill op en nam hij met charisma en durf de leiding. Hij was – op het juiste moment – de leider die het Britse koninkrijk nodig had. Met recht uit het hart gesproken speeches, dapper voorbeeldgedrag en onverwachte militaire beslissingen wist hij de Battle of Britain te winnen. En met zijn charme en politiek vernuft wist hij de Amerikanen in de oorlog te betrekken. Zijn loopbaan daarvoor werd echter ook gekenmerkt door roekeloze militaire avonturen en beslissingen. En vreemd genoeg is Churchill – ondanks zijn enorme prestatie – direct na afloop van de oorlog weer verdwenen als premier. Gedurfd leiderschap is gekoppeld aan momenten; moed is geen eigenschap die iemand continu bezit. En moed wordt ook niet altijd beloond, zelfs bij een icoon als Churchill niet. Bovendien is een en dezelfde persoon in zijn leven en loopbaan afwisselend moedig, laf en roekeloos.

Dit eerste hoofdstuk verkent de bijzondere dynamiek van moed en geeft antwoord op de vraag wat moed de moeite waard maakt.

Het moment telt

Wat als Galileo niet had volgehouden dat de aarde om de zon draait? Wat als Nelson Mandela na zijn vrijlating op 11 februari 1992 had besloten zich niet langer tegen het apartheidsregime te verzetten? Wat als Martin Luther King op 28 augustus 1963 zijn droom niet had uitgesproken? Wat als Steve Jobs op 20 december 1996 had besloten niet terug te keren bij Apple? Wat als Elon Musk in 2004 niet had besloten om fors te investeren in Tesla? En misschien stellen we in 2040 over dezelfde Musk wel de vraag: wat als hij in juni 2004 met het begin van SpaceX niet de ambitie had uitgesproken om in 2040 met 80.000 mensen op Mars te wonen?



Overal waar je een succesvolle zaak ziet, heeft iemand ooit een moedige beslissing genomen.

– PETER DRUCKER, *Amerikaans wetenschapper*

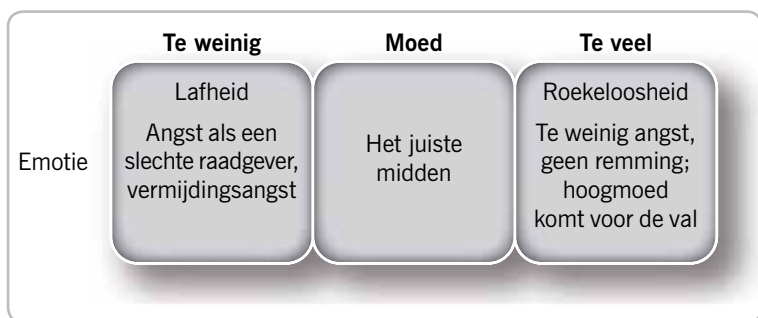
Als deze bijzondere mensen op deze momenten geen moedige beslissingen hadden genomen, had de wereld er nu anders uitgezien. Jobs, Musk, King, Galileo en Mandela besloten op een belangrijk moment niet te buigen voor weerstand, pijn of angst, maar de rug recht te houden en te gaan voor iets waarin ze geloofden. Letterlijk op *die* momenten maakte hun moed het verschil. Zij maakten lastige keuzes, spraken die uit en beïnvloedden zo de geschiedenis. Gedurfd leiderschap is altijd verbonden met een bepaald ogenblik: het moment waarop je de keuze hebt om verantwoordelijkheid te nemen.

De verleiding is groot om moed groot, academisch en filosofisch te bespreken. Het gaat echter maar om één vraag: doe jij op het moment suprême wat nodig is of niet? Dat *ene moment* van verantwoordelijkheid nemen telt. Dit is letterlijk terug te brengen naar datum en tijdstip. Dat betekent ook dat moed niet een eigenschap is. Je bent niet moedig, maar maakt op de momenten die ertoe doen de keuze om moed te tonen. Op die momenten heb je grofweg drie keuzes: een dik tweeduizend jaar oud inzicht maakt glashelder hoe dat werkt.

Laf en roekeloos leiderschap

De Griekse filosoof Aristoteles – die overigens leermeester was van de heldhaftige veldheer Alexander de Grote – heeft de deugd moed tijdloos beschreven: moed is het juiste midden tussen lafheid en roekeloosheid. Dat klinkt wellicht abstract, maar is concreet te maken. Op het moment dat er van jou moed wordt gevraagd, komt daar een vorm van angst, spanning of ervaren risico bij kijken. Kan ik het wel? Wat als het misgaat? Ik heb een hypotheek en mijn kinderen moeten nog studeren. Dat zijn onaangename gevoelens. De neiging is dan ook deze onaangename – angstige – gevoelens te veel te volgen. Met als resultaat dat je het moment niet vol aangaat, maar uit de weg gaat: je acteert dan laf. Het compleet tegenovergestelde is ook mogelijk: jeervaart geen angst, of ontkent de spanning volledig. Ik kan alles maken. Met dat bijtje heb ik al zo vaak gehakt. En ook deze reorganisatie gaat mij makkelijk lukken. In dat geval stuurt angst je misschien wel te weinig, denk je dat je alles (aan)kunt en sla je door. Je raakt dan als het ware los van de realiteit en het gevolg is roekeloos leiderschap.

Moed is volgens dit klassieke inzicht exact het juiste midden tussen beide extremen: het juiste midden tussen laf en roekeloos. Wie moedig is, aanvaardt en draagt pijn en ziet de pijnlijke waarheid onder ogen. Betekent dit dat een moedig mens geen angst kent? Nee. Zonder angst word je roekeloos en neem je te veel risico. Een gezonde dosis angst houdt je op je hoede, een beetje onverschrokkenheid is nodig om in beweging te blijven en het conflict aan te gaan. Maar te veel angst en te veel onverschrokkenheid laten de balans doorslaan naar respectievelijk lafheid en roekeloosheid. Dit is geen vaststaand gegeven en er zit dynamiek in. De zojuist genoemde veldheer Alexander toonde in het begin veel moed en liet zich niet leiden door angst. Maar later in zijn leven sloeg de balans door en dit nam een tragische wending: hij was nergens meer bang voor en uiteindelijk luidde zijn losgeslagen gedrag zijn ondergang in.



Figuur 1 *Moed is het juiste midden*

Het juiste midden bepaal je door realistisch naar de situatie te kijken en daarover goed na te denken. En bewust een keuze te maken alvorens te handelen. Voortbordurend op de Griekse wijsheid is het verstandig dit expliciet te doen: maak op het moment dat moed vereist voor jezelf helder wat de drie alternatie-

ven zijn. Pak de vraag uit de inleiding er nog eens bij: wie of wat ga je uit de weg? Of met andere woorden: welk moment vraagt om moed?

Jouw drie alternatieven

Welk moment vraagt nu om moed? Beschrijf voor dit moment het volgende:

- Wat is de moedige actie?
- Wat is het laffe alternatief?
- Wat is het roekeloze alternatief?

Ieder moment dat om moed vraagt, kan gezien worden vanuit deze drie klassieke perspectieven, waarbij je angst een sturende rol speelt. Hoe werkt dit bij jou?

Ook jij hebt laffe kanten

‘Leiders willen liever niet met het onderwerp moed te maken hebben, want als het gaat om hun eigen laffe kanten is dat wellicht te confronterend. Dat je laf zou kunnen zijn, is geen fijne boodschap. Dat wil niemand horen.’ Een partner bij een accountantskantoor poneerde deze stelling. Misschien had hij gelijk; zijn opmerking heeft mij aan het denken gezet. Misschien ga ik op zere tenen staan, waardoor je de boodschap niet binnenlaat. Leiders zitten waarschijnlijk helemaal niet te wachten op de boodschap dat ze (soms) laf zijn. Dat is begrijpelijk, want het laatste wat een leider vanuit zijn omgeving wil horen, is wel dat hij laf is. Het lastige is alleen: wie werkelijk moed wil tonen, moet zijn eigen laffe kanten onder ogen zien.

Tijdens het schrijven van dit boek kwam ik erachter dat ik zelf ook geregeld te laf en – wat minder vaak – roekeloos handel, en dat ik door die lafheid te onderkennen juist moed kreeg. Je hebt inzicht in je eigen lafheid nodig om moed te tonen. We zijn mensen van vlees en bloed en geen alwetende, altijd verstandige wezens. Ieder van ons kent zijn momenten van lafheid en roekeloosheid, jij vast ook. Niet alleen bij de grote boekhoudschandalen of de wegstrooiende bestuurders bij woningcorporaties was sprake van lafheid en roekeloosheid. Kijk vooral naar de kleine, dagelijkse momenten in je eigen leiderschap. Een paar voorbeelden van (klein) menselijk laf gedrag:

- De financieel directeur die de cijfers iets mooier presenteert dan ze zijn.
- De leidinggevende die een manager die al langere tijd niet functioneert (maar goed in het team ligt) niet stevig genoeg aanspreekt op zijn disfunctioneren, omdat dat de sfeer niet ten goede komt.
- Dat moeilijke gesprek met de directie uitstellen totdat je alle gegevens hebt, terwijl je weet dat er geen nieuwe gegevens nodig zijn.
- Niet ingrijpen als een MT-lid in een vergadering voor de zoveelste keer frontaal en emotioneel de aanval op een van zijn collega's opent.
- Ondanks vele trainingen en voorbereidingen de feedback opnieuw te zacht en omzichtig overbrengen, waardoor de al jaren niet goed functionerende CFO nogmaals aan je sturing kan ontsnappen.

Belangrijkste symptomen van laf en roekeloos leiderschap

Symptomen van laf

leiderschap:

- Feiten negeren en de realiteit ontkennen
- Besluiteloosheid, uitstellen
- Geen tegenspraak dulden
- Onduidelijke feedback geven
- Schuldigen zoeken
- Een teveel aan woorden en tekort aan daden
- Laten/blijven zitten bij dis-functioneren
- Confrontaties uit de weg gaan

Symptomen van roekeloos

leiderschap:

- Te veel statusvertoon
- Gebrek aan moraal
- Geen feedback krijgen
- Irreëel risico nemen
- Geen tegenspraak dulden
- Te emotionele reacties
- Losbandige reacties

Bij laf leiderschap gaat een leider moeilijke momenten uit de weg, bij roekeloos leiderschap slaat een leider door. Verzamel de moed realistisch aan dit traject te beginnen en ga voor jezelf na wat je eigen laffe en roekeloze momenten waren en/of zijn.

Je laffe en roekeloze kanten

Verken je laffe kant:

- Wat was je lafste moment ? Waarom?
- Waardoor werd je laf?
- Wat had je anders willen doen?
- Wat was het gevolg van dit laffe moment?



En vervolgens je roekeloze kant:

- Wat was je meest roekeloze moment? Waarom?
- Waardoor werd je roekeloos?
- Wat had je achteraf anders willen doen?
- Wat was het gevolg van je roekeloosheid?

Gedurfd leiderschap draait dus om het aangaan van deze momenten en het bepalen van het juiste midden. Ook wordt duidelijk dat moed niet makkelijk is en pijnlijk kan zijn. Wat maakt het dan de moeite waard om moed te tonen? Wat levert het je op?

De opbrengst van gedurfd leiderschap

Moed is een van de vier kardinale deugden. Het woord ‘kardinaal’ betekent letterlijk: scharnier, datgene waar alles om draait. Kraakt het scharnier, dan loopt het stroef. Is het daarentegen goed geolied, dan loopt het soepel. In leiderschap is moed het scharnier dat ervoor zorgt dat je – volwaardig – doet wat nodig is. Deze metafoor is treffend, omdat het tonen van moed werkelijk deze functie heeft: op het moment dat je met moed moeilijke gesprekken ingaat, neemt je kracht toe. Als je met moed aan een reorganisatie begint, sta je net wat steviger. De moeilijke keuze om een vestiging te sluiten, stel je minder lang uit als je net wat meer moed toont. Ik krijg geregeld de vraag of je zonder moed ook leiding kunt geven. Natuurlijk kan dat, alleen haal je er dan niet uit wat erin zit. Moed zorgt dat je van een zesje een dikke acht maakt. Alle leiderschapsinterventies krijgen met moed meer impact. Ik maak de opbrengst van moed nu meer concreet. Waarom draait leiderschap om moed?

Gedurfd leiderschap is bepalend voor het succes van je organisatie. Met de veilige besturingsinstrumenten (zoals de noodzakelijke planningen, taken en competenties) krijgt een leider verantwoordelijkheid. Met moed gebruikt hij deze ook. De opbrengst van gedurfd leiderschap is samen te vatten in vijf rendementen (zie kader).

De opbrengst van gedurfd leiderschap

- realisme
- richting
- resultaat
- respect
- morele waarde toevoegen



Moed wordt terecht gezien als de voornaamste menselijke eigenschap, die alle andere eigenschappen mogelijk maakt.

– WINSTON CHURCHILL, *premier van het Verenigd Koninkrijk tijdens WO II*

Realisme

Oud-ING-topman Jan Hommen kreeg het verzoek om het door schandalen en tegenvallers geplaagde KMPG te leiden. Eerder deed hij de duidelijke uitspraak: ‘Ze zullen me van tijd tot tijd best een vervelende vent vinden. Dat hoort erbij en dat is onderdeel van het vak.’ Redelijk vlot na zijn aantreden in Amstelveen viel op hoe onomwonden en realistisch hij uitspraken deed

over de ontstane situatie. Hij was duidelijk in zijn woorden: ‘Men hield elkaar niet scherp bij КРМГ’, en hij zette een heldere koers uit om de cultuur van het accountantskantoor te veranderen. Juist dat realisme maakte duidelijk dat er geen weg terug was. Het ging niet goed, er werden te veel fouten gemaakt en er moest veranderd worden.



**De grootste deugd in het leven is ware moed om feiten
onder ogen te zien en met ze te leven.**

– D.H. LAWRENCE, *Brits auteur*

De aanpak van Hommen toont aan dat er moed voor nodig is om de wereld te zien zoals die werkelijk is. Moed zorgt ervoor dat een leider de pijnlijke realiteit onder ogen ziet. Leaders met weinig realiteitsbesef lopen het gevaar in een fantasie te leven. De werkelijkheid dringt niet door en het risico is dat de situatie verslechtert. We zijn op dit moment op meerdere vlakken puin aan het ruimen omdat de realiteitszin – bewust dan wel onbewust – zoek was. Dat kan zijn omdat leiders doorsloegen in roekeloosheid; denk aan de val van Lehman Brothers of het megalomane gedrag van de bestuurder van Rochdale. Maar tegelijkertijd was er te weinig moed om dit niet te accepteren.

Richting

Kun je je herinneren dat Louis van Gaal van leer trok tegen de Engelse pers omdat de journalisten hem in zijn ogen ten onrechte afserveerden? Hij stapte letterlijk op na een vijf minuten durende monoloog. Deze iconische voetbaltrainer staat vaak ter discussie en dat heeft in mijn ogen veel te maken met zijn moed. Hij

maakt bewust de keuze om het in zijn eentje op te nemen tegen een machtige instantie als de pers. Maar belangrijker nog is het gegeven dat hij vol voor richting durft te kiezen. In de aanloop naar het WK Voetbal 2014 in Brazilië werd Van Gaal door de vaderlandse pers – en praktisch alle voetballiefhebbers – continu onder vuur genomen vanwege zijn defensieve insteek. Na het behalen van de derde plek was de kritiek verstomd. Zijn inschatting was juist. ‘Met dit spelersmateriaal was dit de beste strategie’, las je nu in iedere krant. Deze man toonde moed door na de te denken, een richting te bepalen en die vast te houden, dwars tegen miljoenen vaderlandse bondscoaches in. Overigens was die richting voor de spelers op het veld ook goed. Die wisten waar ze aan toe waren en werden derde.

Gedurfd leiderschap zorgt voor een duidelijke richting, ook als deze misschien op weerstand stuit of door de omgeving als afwijkend of onmogelijk wordt gezien. Belangrijker is nog om vervolgens ook vast te houden aan deze richting als de pleuris uitbreekt. De lastige beslissingen vooruitschuiven is makkelijker dan verantwoordelijkheid nemen, ergens voor blijven staan is vaak moeilijker dan meebewegen met de massa. Overigens is er wel een addertje onder het gras: hoe zou het zijn afgelopen als Van Gaal verloren had? De kans is groot dat velen hem volledig zouden hebben afgeserveerd. Met andere woorden: naast de richting is ook van belang welk resultaat met die richting is behaald. Leiders die richting kiezen en succes boeken, worden sneller als moedig betiteld. Leiders die wel richting kiezen en geen succes behalen niet. Dat is vrees ik ook de harde realiteit: moed wordt niet altijd beloond ...

Resultaat

Hij is misschien wel de meest resultaatgerichte leider van de twintigste eeuw: Jack Welch. Hij stond onder meer bekend om zijn onomwonden duidelijkheid: 'De zwakste schakel in een organisatie bestaat uit managers die roepen dat ze te aardig zijn om medewerkers te vertellen dat die het niet goed doen.' En hij voegde de daad bij het woord. Hij ontsloeg in vijf jaar tijd 130.000 medewerkers, terwijl het door hem geleide GE explosief toenam in beurswaarde. Vanzelfsprekend stond zijn leiderschap ook ter discussie, maar één ding is zeker: Welch was niet bang om vol voor het resultaat te gaan.



Eén moedig leider vormt alleen de meerderheid.

– AMBROSE REDMOON, *pseudoniem Amerikaans schrijver*

Leiders met durf zijn duidelijk in het aanspreken van medewerkers op de geleverde prestaties en schenken klare wijn. Veel inspanningen van mij (en mijn vakgenoten) hebben nog altijd betrekking op het aloude vraagstuk dat leiders het lastig vinden om mensen aan te spreken op disfunctioneel gedrag en/of tekortschietende prestaties. Moed zorgt voor scherpte in de aansturing en daarmee voor resultaat. Dit is de meest concrete opbrengst van gedurfd leiderschap.

Respect

Hoe is het mogelijk dat Gandhi er aan het einde van de jaren veertig in slaagde om praktisch in zijn eentje een geweldloze onafhankelijkheidsstrijd te initiëren, te leiden en te winnen? Hoe kreeg hij het voor elkaar dat zelfs zijn Britse tegenstanders hem

min of meer volgden? Een kenmerk van een succesvolle leider is dat mensen hem volgen. Dit wil niet zeggen dat ze als makke schapen achter hem aanlopen. Wel weet een moedig leider zijn volgers in de gewenste richting te leiden: de route die voor succes of overleven van een organisatie noodzakelijk is.

Wat maakt dat mensen een leider zodanig vertrouwen dat ze hem – soms haast blindelings – willen of durven volgen? Als ik mensen vraag wie de grootste leiders uit de recente wereldgeschiedenis zijn, komen stevast deze drie namen naar voren: Nelson Mandela, Martin Luther King en Mahatma Gandhi. Zij drukten hun stempel op de vorige eeuw. Na verloop van tijd werden ze niet alleen door hun aanhangers gevolgd, maar zelfs door aanvankelijke tegenstanders. Wat hebben deze mannen met elkaar gemeen? Zij waren in staat vanuit een kansloos geachte positie mensen voor zich te winnen. Ze werden met de dood bedreigd en hadden ongetwijfeld hun momenten van angst en twijfel. Toch zetten ze door. Ondanks intimidaties, hardnekkige tegenwerking en vervolging volhardden zij in hun doel. Onwrikbaar was hun geloof in hun ideaal. Hun missie was sterker dan hun angst. Hun volgers merkten dit en putten daar hoop en moed uit. Een leider die gaat voor het hogere belang en daarbij zichzelf wegcijfert en zelfs zijn leven in waagschaal stelt, dwingt diep respect af en krijgt haast als vanzelf volgelingen. Moed maakt geloofwaardig.

Morele waarde toevoegen

In 2006 ontving de Bengaalse econoom Muhammad Yunus de Nobelprijs voor de vrede. Deze indrukwekkende man werd door velen voor gek verklaard toen hij beweerde dat in 2005 honderd miljoen families een microkrediet zouden hebben. Met zijn Grameen Bank werd dit echter realiteit. In een bijzonder interview

met Yunus door Dominique Hajtema maakt hij duidelijk wat hem drijft en wie zijn voorbeelden zijn: ‘Mijn drive is een wereld zonder armoede en oorlog, en volgens mijn omgeving kon je arme mensen simpel weg geen geld lenen. Daar werd ik woest van en toen ging ik het zelf maar doen.’ Muhammad toonde de moed om ondanks spot, hoon en weerstand door te zetten en hij voegde waarde toe.



**Als men ziet wat juist is en dat vervolgens
nalaat, is dat een gebrek aan moed.**

– CONFUCIUS

Moreel gezag is misschien wel sterker dan formeel gezag. Een moreel moedige leider handelt vanuit een drijfveer die het persoonlijk belang overstijgt. Hij laat zich leiden door de vraag wat juist is en van belang is, voor het land of de organisatie. Daarmee voegt morele moed waarde toe aan leiderschap. Formeel gezag is noodzakelijk en het is onrealistisch om een bedrijf zonder formeel gezag te besturen. Daarom is het formele leiderschap ook altijd verankerd in de bedrijfsvoering. Moreel leiderschap krijgt daarentegen in veel bedrijven niet de verdiende aandacht en staat onder druk. Eigenbelang, angst, frustraties en vetes bepalen te vaak de agenda. Mensen voelen dit overigens haarfijn aan. Het gevolg kan zijn dat het vertrouwen en het geloof in een leider afbrokkelen. Morele moed geeft tegengas en fungeert als tegengif tegen angst en pijn. Doordat hij ergens voor staat, worden pijn en angst voor de leider draaglijker, hij doet het immers ergens voor. Iets wat sterker is dan zijn (in)spanning.

Idealiter voegt moed waarde toe, want in zekere zin is moed een waardenutraal begrip. Daarmee bedoel ik dat er ook sprake kan zijn van moed zonder daar een moreel juist of hoger doel mee na te streven. Dit noem ik ook wel de achilleshiel van moed. Moed is een positieve eigenschap en daar wil je ook een positief doel aan koppelen. Vandaar dat je bijvoorbeeld een tiran als Adolf Hitler niet snel als moedig zult betitelen. En toch zou het goed kunnen dat deze man wel degelijk momenten van moed heeft gekend – sterker nog dat velen hem in de aanloop richting de Tweede Wereldoorlog moedig noemden. Helaas is het niet zo dat moed alleen goed doet. Dit maakt de discussie over wie er moedig is en wie niet, er niet makkelijker op. Reden te meer om niet te academisch te blijven kijken naar moed en vooral stil te staan bij je eigen mate van durf.

Samenvattend

- Alle moed begint met realisme: de waarheid onder ogen zien.
- Je *bent* niet moedig, maar toont op belangrijke momenten moed.
- Moed is het juiste midden tussen lafheid en roekeloosheid.
- Iedereen kent laffe en roekeloze momenten, jij ook.
- Moed maakt alle andere eigenschappen van leiderschap mogelijk.
- Moed zorgt voor richting, respect en resultaat.
- Idealiter voegt moed ook waarde toe. Idealiter, omdat moed – helaas – niet altijd goed doet.

De afgelopen jaren heb ik meerdere malen zelf – of bij leiders – ervaren dat er nog een onbetaalbare opbrengst is, een opbrengst die niet valt uit te drukken in euro's en omzet: het geeft een goed gevoel als je (eindelijk) gaat doen wat je echt moet of wilt doen. Het

is een opluchting als je je niet laat leiden door spanning of risico. Moed tonen geeft – en dat klinkt wat populair – een kick.

Wie moed toont, doet wat nodig is en dwingt respect af. Je kunt er niet omheen. Nu duidelijk is waarom moed cruciaal is, kom ik terecht bij de belangrijkste vraag van dit boek: *hoe* toon je moed? Ik reik je vier inzichten aan die dat verduidelijken en je nog sterker maken.