

Het geheim van leiderschap

Ken Blanchard
Mark Miller

Het geheim van leiderschap

Ontdek de kern van het
nieuwe leidinggeven

Uitgeverij Business Contact
Amsterdam/Antwerpen

Dit boek is opgedragen aan de volgende generatie dienende leiders.

© 2004, 2009 Blanchard Family Partnership en Mark Miller
© Nederlandse vertaling: *Uitgeverij* Business Contact, Amsterdam 2012

Oorspronkelijke titel: *The Secret: What Great Leaders Know and Do*

Oorspronkelijke uitgever: Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco, CA, USA. All rights reserved.

Vertaling: Anne Marie Koper

Omslagontwerp: Studio Jan de Boer bNO

Boekverzorging: LINE UP boek en media bv

ISBN 978 90 470 0519 3

D/2012/0108/513

NUR 801

www.businesscontact.nl

Inhoud

<i>Voorwoord bij de Nederlandse editie</i>	7
<i>Voorwoord</i>	9
De kans	11
Het gesprek	18
Het geheim	30
Een andere benadering	38
Waar wil je heen?	41
Wat is het belangrijkste?	50
Een boeiend gesprek	55
Een ingrijpend inzicht	67
Hoe kan het beter worden?	76
Wat is succes?	83
Hoe geloofwaardig ben je?	91
Dienende leiders	102
De terugblik	106
Het stokje doorgeven	113
Appendix –	
Daphnes geheime aantekeningen	116
<i>Dankwoord</i>	121
<i>Over de auteurs</i>	123
<i>Beschikbare diensten</i>	127

De kans

Waarom is leidinggeven toch zo moeilijk? Nog maar een jaar geleden beleefde ik de gelukkigste dag van mijn leven. Het was gelukt! Net vier jaar nadat ik was afgestudeerd, kreeg ik bij mijn bedrijf een leidinggevende functie: manager klantenservice zakelijke markt regio zuidoost. Ik wist dat ik de baan aankon, omdat ik was begonnen op het call-center van de algemene klantenservice, waar ik aanvragen en klachten van klanten afhandelde. Vervolgens groeide ik door tot projectmanager en werkte ik nauw samen met sales en zakelijke klanten. Wat de salesmensen ook maar aan onze klanten beloofden, ik regelde het. En al zeg ik het zelf, ik was er heel goed in om zakelijke klanten te leveren wat ze nodig hadden, waar en wanneer ze dat wilden. Ik kreeg van alle kanten complimenten omdat ik zulke goede relaties met klanten wist op te bouwen. Ik was ervan overtuigd dat ik mijn medewerkers ook zo ver kon krijgen.

Een jaar geleden was ik nog dolgelukkig. Nu ben ik aan het overleven en raak ik misschien mijn baan kwijt. Wat is er gebeurd? Wat is er misgegaan?

Met deze gedachten reed Daphne Brouwer de parkeerplaats van de bibliotheek op. Ze wist dat ze op kantoor nooit een dag ongestoord kon werken. Bovendien had haar baas haar aangeraden om iedere maand even afstand te nemen en te evalueren wat er was gebeurd, te bekrachtigen wat werkte en veranderingen door te voeren waar nodig. Ze had het altijd te druk om het echt uit te proberen, maar

vandaag was het anders. Drastische tijden vragen om drastische maatregelen.

Terwijl Daphne de bibliotheek binnenliep, kwamen herinneringen terug aan haar weinig glansrijke schoolcarrière. Er hing nog net zo'n muffe lucht van oude boeken als vroeger. Voor de verlichting gold hetzelfde – een beetje te donker. Dat had ze nooit begrepen. Waarom waren bibliotheken niet beter verlicht?

Daphne liep naar de bibliotheekmedewerkster en zei: 'Ik zoek een plek om te werken. Ergens met veel licht, als het kan.'

'Dat kan', zei de vrouw met een glimlach. 'Heb je vandaag bepaalde bronnen nodig?'

'Nee, dank je wel. Ik heb gewoon een plek nodig waar ik een paar uur rustig kan werken. Ik moet oplossingen bedenken voor een paar problemen op werk.'

'Laat het me maar weten als je hulp kunt gebruiken', zei de bibliotheekmedewerkster. Ze leidde Daphne naar een tafel in een rustige hoek met twee grote ramen aan weerszijde.

Daphne ging zitten, haalde haar laptop tevoorschijn en ging aan de slag. Om te beginnen moet ik meer grip op de huidige situatie krijgen. Daarna moet ik zien te bedenken hoe ik uit deze puinhoop kom.

Huidige situatie

Feedback van sales	Slechtste van de 7 verkoopregio's
Klanttevredenheid	Slechtste van de 7 verkoopregio's
Omzet	Onder begroting
Kosten	Op begroting

Werknemers- tevredenheid	Beduidend lager dan toen ik de leiding over het team kreeg
Verloop	Binnen een jaar zijn 4 van de 10 teamleden weggegaan, dat is wel een probleem

Oké, zo staat het er nu voor. Hoe is het zo snel, zo erg achteruitgegaan? Ze dacht terug aan de afgelopen twaalf maanden. Welke gebeurtenissen zouden tot deze matige prestaties van haar team geleid kunnen hebben?

Belangrijke gebeurtenissen

1 juni	Benoemd als teamleider
15 juni	Eerste teamvergadering; conflict over de in te voeren veranderingen
Juli	Bob aangenomen – nieuw in het bedrijf – slechte beslissing
Augustus	In de kosten gesneden om winstmarge te verbeteren
September	Twee nieuwe mensen aangenomen: Bregje – goede match; Carlo – afwachten
Oktober	Een belangrijke klant verloren door slechte service van onze mensen
November	Afscheid genomen van Bob, team reageert gelaten
December	Jaarcijfers laten duidelijke daling zien ten opzichte van het jaar ervoor
Januari	Nog twee klanten verloren – om dezelfde reden als eerst
Mei	Teamvergaderingen voorlopig afgelast. Fo- cus op het verbeteren van de resultaten

Geen wonder dat het een slecht jaar was! Moet je eens kijken wat er allemaal is gebeurd. Maar ik ben bang dat er meer voor nodig is om de zaak weer op orde te krijgen dan te constateren dat er heel wat is gebeurd.

Daphnes sombere gedachten werden verstoord door de bibliotheekmedewerkster. ‘Hoe gaat het met je werk? Schiet je een beetje op?’

‘Niet echt. Ik heb de huidige situatie in kaart gebracht, maar ik weet niet hoe ik verder moet’, moest Daphne toegeven.

‘Misschien kan ik je helpen’, zei de bibliotheekmedewerkster.

Daphne vond het een vreemde reactie, maar ze probeerde het niet te laten merken. ‘Eh. Dank je wel, maar ik zou niet weten hoe. Het is een ingewikkeld probleem.’

‘Nee, ik bedoelde niet dat *ik* je kon helpen bij het oplossen van het probleem’, reageerde ze geduldig. ‘Maar we hebben een uitgebreide selectie managementboeken. Om wat voor probleem gaat het?’

‘In ons bedrijf noemen we een probleem meestal een kans.’

‘Oké, om wat voor kans gaat het?’ Ze bleef met een vriendelijke glimlach doorvragen.

‘Kort samengevat komt het erop neer dat ik de kans heb om prestaties van mijn team te verbeteren.’

‘Weet je waardoor de resultaten achterblijven?’

Daphne was even stil. ‘Eigenlijk niet. Ik heb alle belangrijke gebeurtenissen van het afgelopen jaar op een rijtje gezet en een paar andere dingen die een rol gespeeld zouden kunnen hebben, maar...’

‘Maar...?’

‘Ik heb het bange vermoeden dat ik onderdeel van het probleem ben. Ik ben pas een jaar manager van het team en ik heb vooraf geen training gehad en heb weinig ervaring.’ Daphne dacht: waarom lucht ik in hemelsnaam mijn hart bij deze bibliotheekmedewerkster?

‘We hebben veel boeken over het ontwikkelen van leiderschap’, zei de bibliotheekmedewerkster behulpzaam.

‘Het ontwikkelen van leiderschap’, herhaalde Daphne.

‘Ja, je zei toch dat je misschien onderdeel van het probleem bent.’

‘Ik zei wel dat ik misschien een van de factoren ben, maar het echte probleem zijn de prestaties.’ Daphne merkte dat ze zichzelf begon te verdedigen. Toegeven dat ze misschien onderdeel van het probleem was, was één ding, maar het iemand anders tegen je horen zeggen, was een heel ander verhaal.

De bibliotheekmedewerkster deed een stapje terug. ‘Oké, ik laat je rustig verder werken.’

Terwijl de bibliotheekmedewerkster wegliep, bedacht Daphne zich: misschien kan ik wel een paar leiderschapstrucs gebruiken. Ze had niets te verliezen. Op haar baan en haar droom na. ‘Wacht even!’ riep ze. ‘Het spijt me. Ik stelde me een beetje defensief op. Ik ben erg gestrest.’

De bibliotheekmedewerkster draaide zich om en glimlachte begripvol. ‘Het geeft niet.’

‘Waar staan de boeken waarover je het had?’ vroeg Daphne, opgelucht dat de bibliotheekmedewerkster toch nog bereid was om te helpen.

‘Loop maar met me mee.’ De bibliotheekmedewerkster leidde Daphne naar de dichtstbijzijnde computer en samen scrolden ze door de zoekresultaten met titels als:

- *De kracht van 360 graden feedback*
- *Ontwikkelingsplannen die werken*
- *Leiders die leiders coachen*
- *Wat doen leiders?*

Er viel Daphne iets op bij het bekijken van de zoekresultaten. Het woord coachen werd regelmatig herhaald; eigenlijk kwam het op bijna elke pagina die ze hadden bekeken voor. Opeens viel het kwartje!

‘Neem me niet kwalijk, ik herinner me opeens iets’, zei ze.

Ze liep terug naar haar laptop en opende het e-mailprogramma. Ze wist zeker dat ze een bericht over coaching had gezien. Het luidde als volgt:

Aan: alle supervisors en managers

Van: Marieke Arnoldusse

Onderwerp: Coachingsmogelijkheden

Datum: 23 mei

Zoals in ons jaarplan staat beschreven, is het begeleiden van de huidige en toekomstige generatie leiders een van onze topprioriteiten voor dit jaar en de komende jaren. Het aanbieden van een officieel coachingsprogramma binnen onze organisatie is een van de manieren waarop we onze opkomende leiders willen helpen.

Deelname aan het programma is geheel vrijwillig. Als je eraan wilt deelnemen, moet je aanmelding voor 1 juni binnen zijn.

Wil je meer informatie over het programma, kom dan naar het vragenuurtje tijdens de lunch op vrijdag 28 mei van 12.15 tot 13.00 uur. Breng je eigen lunch mee.

Dat is 'm, dacht Daphne. Ik weet zeker dat een coach vanuit het bedrijf me verder kan helpen. De coach kan vast snel constateren wat het probleem is en me vertellen hoe ik het in één of twee bijeenkomsten kan oplossen. Misschien staat het zelfs goed op mijn cv.

En toen gingen bij Daphne de alarmbellen rinkelen: het is vandaag de 28e! Ik heb de informatiebijeenkomst gemist. Maar als ik nu wegga, kan ik nog een aanmeldingsformulier ophalen van kantoor, het dit weekend invullen en het maandag op tijd inleveren.

Daphne pakte haar spullen in en liep naar de uitgang van de bibliotheek. 'Bedankt voor je hulp', riep ze naar de bibliotheekmedewerkster op weg naar buiten.

'Graag gedaan', antwoordde de vrouw met een glimlach. 'Veel succes!'

Het gesprek

Die zaterdag vroeg Daphnes echtgenoot, John, of ze mee ging tennissen met vrienden, maar ze sloeg het aanbod af omdat ze het aanmeldingsformulier voor de coaching wilde invullen.

‘Dank je voor uitnodiging, lieverd, maar ik wil graag dit papierwerk maandag op tijd inleveren’, zei ze. Het aanmeldingsformulier vroeg de gebruikelijke persoonlijke gegevens, maar daar bleef het niet bij. Er waren ook een paar persoonlijke vragen en zelfs een paar onverwacht lastige vragen, zoals waarom ze aan het programma wilde meedoen. Maar over de allerlaatste vraag moest ze echt even nadenken:

Wat is een leider?

Daphne vermoedde dat het goed beantwoorden van deze simpele, duidelijke vraag bepalend zou zijn voor de toelating tot het programma. Ze besteedde vrij veel tijd aan het formulieren van haar antwoord. Ze zou het antwoord toch moeten kennen, want leiderschap was altijd het belangrijkste doel in haar carrière geweest. Maar ze had nog nooit echt nagedacht over wat leiderschap inhield. Haar eerste pogingen waren – naar haar eigen maatstaven – knullig en simplistisch:

Een leider is degene die de leiding heeft.

Een leider is degene aan wie anderen rapporteren.

Een leider is degene die ervoor zorgt dat dingen gebeuren.

Hoewel Daphne vond dat er in al deze omschrijvingen een kern van waarheid zat, was ze niet tevreden. Ze had het onaangename gevoel dat er een correct antwoord moest zijn, maar ze geen idee wat het was. De eerste keer dat ze zich had gerealiseerd dat ze misschien zelf een rol speelde bij de prestatieproblemen van haar team, had ze een vergelijkbaar gevoel gehad. Hoe dan ook, het was al laat en de aanvraag moest voor de volgende ochtend af. Nog steeds onzeker, schreef ze uiteindelijk deze woorden:

Een leider is iemand in een gezagspositie die verantwoordelijk is voor de resultaten van degenen aan wie hij of zij leidinggeeft.

Maandagochtend vroeg bracht Daphne meteen haar aanmeldingsformulier naar personeelszaken. Ze was aangenaam verrast dat ze door het hoofd van de afdeling, Marieke Arnoldusse, werd ontvangen.

‘Hallo, ik ben Daphne Brouwer, de manager van de klantenservice zakelijke markt regio zuidoost’, zei ze terwijl ze een hand gaf.

‘Hoi Daphne. Goed om je weer te zien’, antwoordde Marieke terwijl ze haar de hand schudde. ‘Volgens mij hebben we elkaar een paar jaar geleden ontmoet op een bedrijfs-picknick. Spelen jij en je man nog steeds golf?’ Daphne stond versteld. Ze kon zich die picknick van twee jaar geleden, laat staan haar kennismaking met Marieke, helemaal niet herinneren. Hoe... nee, waarom kan ze zich herinneren dat John en ik golf spelen? Ik weet niet eens wat de mensen

uit mijn team buiten werktijd doen en al helemaal niet waarin hun partners geïnteresseerd zijn.

‘Je hebt een goed geheugen! Ik golf nog steeds, maar niet meer zo vaak als voordat ik teamleider werd. Het lijkt alsof ik daar tegenwoordig veel minder tijd voor heb.’

‘Wat brengt je zo vroeg op maandagochtend bij HR?’ voeg Marieke.

‘Ik kom mijn aanmeldingsformulier voor het coachingsprogramma inleveren’, antwoordde Daphne.

‘Wat goed! Heb je op een specifiek vlak hulp nodig?’

‘Niet echt. Ik kan op dit moment in mijn carrière wel een frisse blik op het functioneren van mijn team gebruiken.’

Marieke fronste haar wenkbrauwen. ‘Dit programma is niet bedoeld voor organisatieadvies. De focus ligt meer op de leider als individu en op zijn of haar ontwikkeling. Misschien kun je beter iemand van ons interne adviesbureau...’

‘Nee’, onderbrak Daphne haar. ‘Ik had me duidelijker moeten uitdrukken. Ik heb wel degelijk hulp nodig. Het eerste jaar als leidinggevende was veel zwaarder dan ik had verwacht. Ik denk dat ik veel aan een coach kan hebben.’

‘Oké, we zullen je aanmelding verwerken en kijken of we een goede match kunnen vinden. Over twee weken krijg je bericht of je bent geselecteerd voor deelname aan het programma. Als je mee mag doen, laten we je weten wie je coach zal worden.’

Daphne had goede hoop dat het zou lukken. ‘Dat klinkt goed. Dank je voor je tijd.’

‘Graag gedaan. Het hoort bij mijn werk om jullie te ondersteunen. Laat het me maar weten als ik je in de toekomst ergens mee kan helpen.’

Wat vreemd dat ze zegt dat het haar taak is om te ondersteunen, dacht Daphne terwijl ze wegliep. Ze is nota bene HR-directeur! Iemand zou haar eens moeten vertellen dat het haar taak is om leiding te geven.

Toen Daphne weer op haar werkkamer was, werd ze er meteen aan herinnerd waarom ze een coach nodig had. Ze voelde zich een brandweerman die van de ene brand naar de andere rent. Eigenlijk moest ze de commandant zijn die zijn medewerkers bevelen gaf, maar ze kwam er keer op keer achter dat zij degene was die de brandjes moest blussen. Haar collega's legden regelmatig brandende kwesties bij haar neer en trokken zich dan terug en lieten haar het probleem oplossen. Daarom had ze minder tijd om te golfen. Overdag deed ze het werk van haar medewerkers en 's avonds en in de weekenden haar eigen werk. Dit was niet vol te houden.

Terwijl Daphne op nieuws over het coachingsprogramma wachtte, trokken de twee weken als een waas aan haar voorbij. De situatie veranderde telkens, maar haar rol leek nooit aan verandering onderhevig. Het werk – of de manier waarop ze ermee omging – nekte haar. Toen ze op een avond uitgeput en gefrustreerd thuiskwam, zei John er wat van.

‘Wat is er met je aan de hand?’ vroeg hij.

Daphne zuchtte. ‘Ik begin me af te vragen of ik wel de juiste droom najaag. Misschien is leiderschap niks voor mij.’

‘Je krijgt binnenkort toch een coach?’

Haar man legde bemoedigend een hand op haar schouder.

‘Ik hoop het’, antwoordde Daphne. Diep van binnen wist ze dat haar toekomst ervan afhing.

Op de ochtend dat ze bericht zou krijgen over het coachingsprogramma checkte Daphne haar e-mail. Geen bericht. Ze bereidde zich voor op een dag in spanning zitten. Maar al snel werd ze zo in beslag genomen door het oplossen van andermans problemen dat ze geen tijd had om zich zorgen te maken over het verlossende mailtje.

Tijdens de lunch kwam Bregje, een van de teamleden, naar Daphne toe in de kantine.

‘Kan ik je even spreken over een privéaangelegenheid?’ vroeg Bregje.

Het was Daphne niet ontgaan dat Bregjes prestaties de afgelopen weken wat tegenvielen, maar ze had niet de tijd genomen om zich erin te verdiepen. In ieder geval had ze nu geen tijd om over privé zaken te praten.

‘Sorry, Bregje, misschien later. Ik heb het nu te druk.’ Het kwam niet in Daphne op dat Bregjes tegenvallende resultaten iets te maken zouden kunnen hebben met haar persoonlijke situatie. Daphne ging haar werkkamer binnen en deed de deur achter zich dicht. Toen ze haar mailtjes doornam, zag ze dat er een bericht van Marieke was. Ze opende het en las:

Aan: Daphne Brouwer

Van: Marieke Arnoldusse

Onderwerp: Coachingsprogramma

Datum: 14 juni

Met genoeg deel ik je mee dat je bent geselecteerd voor fase 1 van ons nieuwe coachingsprogramma. Je coach is Jac de Bruin. Een van Jacs medewerkers zal contact met je opnemen voor het maken van de eerste afspraak. Als je nog vragen hebt, hoor ik het graag.

Daphnes hart sloeg over. Dat moet een vergissing zijn. Jac is de directeur van het bedrijf! Het kan niet waar zijn dat hij mijn coach wordt.

Ze pakte de telefoon en belde naar Marieke Arnoldusse. Mariekes assistent nam op.

‘Met Taeke. Waarmee kan ik je van dienst zijn?’

‘Ik bel voor Marieke Arnoldusse. Is ze aanwezig?’

‘Nee, helaas. Ze is even lunchen. Kan ik je misschien helpen?’

‘Ik denk het niet’, antwoordde Daphne. ‘Ik heb net doorgekregen dat ik ben toegelaten tot het coachingsprogramma en er is een vergissing gemaakt met mijn coach.’

‘Ik kijk het even voor je na. Hoe is je naam?’

‘Daphne Brouwer.’

‘Oké, Daphne, ik zie je naam staan. En je coach is...’ Het leek een eeuwigheid te duren voordat Taeke zijn zin maakte. ‘Jac de Bruin.’

‘Dat kan niet waar zijn!’ antwoordde Daphne vol ongelof.

‘Waarom niet?’

‘Hij is de directeur van het bedrijf!’

‘Dat klopt.’

‘Maar waarom zou Jac de Bruin tijd vrijmaken om mij – of wie dan ook – te coachen?’

‘Waarom vraag je het hem niet zelf tijdens jullie eerste sessie?’

‘Dat zal ik zeker doen. Bedankt voor je hulp.’

‘Graag gedaan.’

De volgende dag kon Daphne nog steeds niet geloven dat de directeur van het bedrijf haar coach zou worden. Halverwege de ochtend kreeg ze een telefoontje van de assistent van meneer De Bruin.

‘Jac heeft de 22e ’s ochtends en de 24e ’s middags tijd. Als je die dagen niet kunt, wordt het de week van de 28e. Wat komt jou het best uit? Jac trekt het liefst een uur uit voor de eerste sessie, als dat mogelijk is’, zei ze.

Daphne was opnieuw verbaasd. Waarom vraagt hij of het mij goed uitkomt? De agenda van de directeur is toch belangrijker dan die van mij?

Daphne vroeg een beetje verlegen: ‘Kan het de 28e?’

‘Prima. Hoe laat? Je kunt kiezen: om acht, negen of tien uur?’

‘Negen uur is goed.’

‘Perfect. Jac verwacht je op 28 juni om 9 uur op zijn kamer.’

‘Dank je wel. Ik heb nog een vraagje’, zei Daphne. ‘Kun je me misschien wat informatie over meneer De Bruin sturen? Ik weet eigenlijk niet zoveel over hem.’

‘Dat zal ik doen. Ik mail het je in de loop van de dag.’

Toen Daphne het mailtje ontving, was ze niet alleen onder de indruk van de efficiëntie van De Bruin's assistent, maar ook van de gedegen informatie die ze had verstrekt. De

Bruin was goed opgeleid en hij had bij verschillende bedrijven een succesvolle carrière opgebouwd. Naast zijn werk was hij druk met vrijwilligerswerk. Daphne zocht hem ook op internet op en kwam er zo achter dat De Bruin een aantal artikelen had geschreven en op veel scholen en universiteiten lezingen had gegeven. Ze gingen allemaal over hetzelfde onderwerp: leiderschap.

De avond voor Daphnes eerste coachingsgesprek ging het gesprek aan tafel maar over één ding.

‘Ik heb het gevoel dat ik me beter moet voorbereiden’, zei Daphne terwijl ze de broodjes aan haar man John doorgaf. ‘Het is bijzonder dat ik de gelegenheid krijg om de directeur van het bedrijf te ontmoeten en ik wil deze kans optimaal benutten.’

‘Je kunt van tevoren een aantal vragen bedenken’, suggereerde John.

‘Waarover?’ vroeg Daphne.

‘Dat is aan jou. Hoeveel bijeenkomsten heb je met hem?’

‘Dat weet ik niet. Als hij de prestatieproblemen van mijn team in een sessie kan oplossen, ben ik al tevreden.’

Haar echtgenoot fronste zijn voorhoofd. ‘Als je hem maar één vraag mocht stellen, wat zou je dan vragen?’

Daphne had niet meteen een antwoord.

‘Nou?’ drong John aan.

‘Als ik maar één vraag mocht stellen, dan zou ik het volgende vragen: meneer De Bruin, wat is het geheim van grote leiders?’