

De olifant in de kamer



Sam Furnier

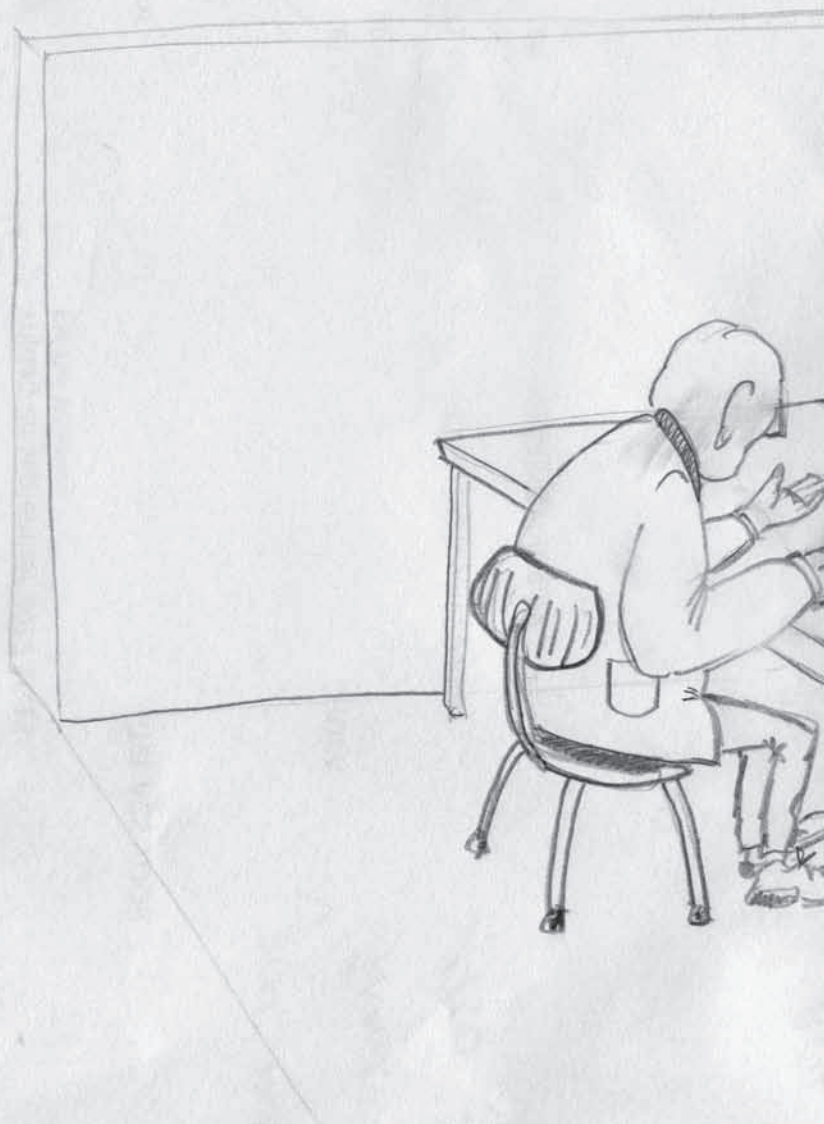
De olifant in de kamer

7 stappen naar inspirerend leiderschap

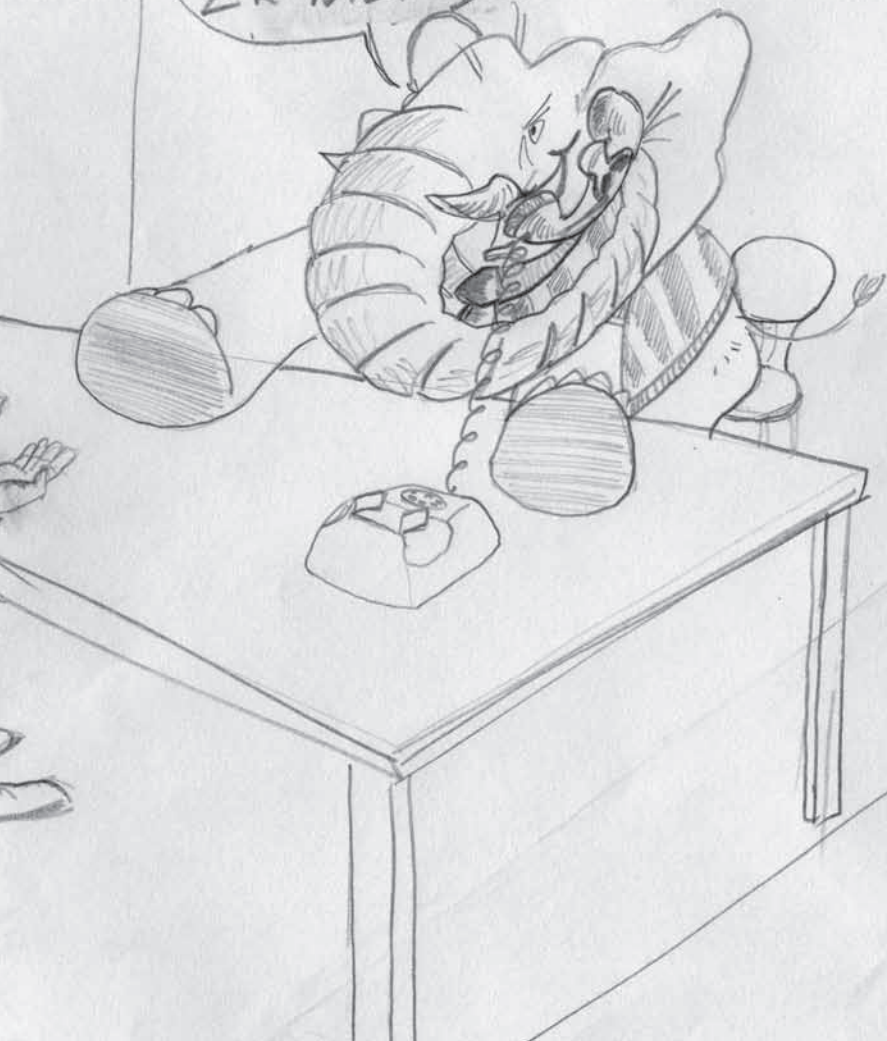
WITSAND UITGEVERS

INHOUD

Woord vooraf	9
Inleiding	15
STAP 1: Ken jezelf	25
STAP 2: Wees bewust van jezelf	35
STAP 3: Let op voor Meneer Ego!	53
STAP 4: Denk in functie van het algemeen belang	63
STAP 5: Ja hoor, jij bent verantwoordelijk	77
STAP 6: Omring je met integere mensen	87
STAP 7: Communiceer!	105
Je Joker: Charisma is een voordeel	127
In een notendop	133
Dankwoord	137



NEE, NEE ECHT...
ZEG DAT IK
ER NIET BEN...





WOORD VOORAF

An elephant in the room. Het is een Angelsaksische metafoor voor iets dat zo duidelijk is dat je er niet naast kunt kijken, maar dat toch genegeerd of doodgezwegen wordt.

Mij overkwam het enige jaren geleden. Luc, een vriend van me, kwam langs bij mij op kantoor. Bij een kop koffie vertelde hij me dat hij het jaar daarvoor kanker overwonnen had maar dat hij een maand geleden hervallen was. 'Het gaat niet goed met mij,' zei hij.

Luc was altijd een taaie en een positivist geweest. Hij besefte dus heel goed wat hij zei. We wisten beiden dat dit de laatste keer zou zijn dat we elkaar zagen.

En daar zat hij dan, in mijn kantoor, tussen Luc en mezelf in: de olifant. Het lag op m'n lippen Luc te bedanken voor de jarenlange vriendschap. Maar ik kreeg het niet gezegd. Die olifant is sinds die dag blijven zitten in mijn kantoor, ik denk er nog geregeld aan. Luc daarentegen is er ondertussen al niet meer.

Er zijn zo van die dingen die een mens liever niet zegt of die hij niet durft te zeggen. En er zijn zo van die dingen die iedereen weet maar waar nooit met een woord over wordt gerept. En er zijn zo van die dingen die we liever niet zien. Er zijn ook dingen die we zelf met de beste wil van de wereld

niet zien. Soms is het omdat er naast een olifant ook een struisvogel in de kamer zit. En die struisvogel, die ben jij zelf. Met je kop in het zand.

Soms echter zien we iets ook niet omdat we er ons niet bewust van zijn. We zien hem dan niet, die olifant, omdat hij misschien nog niet groot genoeg is of omdat we toch nog niet goed genoeg aan het kijken zijn.

Zodra je dat bewustzijn wel hebt, is het soms schrikken hoe groot de olifant in de kamer wel is. Dan is het net als met mij en mijn vriend Luc. En met die olifant, die me bij momenten dus nog altijd gezelschap houdt.



Enkele jaren geleden werd ik bijna per toeval gedelegeerd bestuurder van een familiaal bedrijf dat net was verkocht aan een investeringsmaatschappij. Wat heet 'per toeval'? Ik had voor deze opdracht niet de ambitie en ook niet het gepaste cv, dus ik was geen eersterangs kandidaat om dit moeilijke dossier met succes ter harte te nemen. Op dat moment bleek ik echter de enige keuze. Is dat toeval?

Mijns inziens niet. Het is waar: ik had daarvoor nooit echt de ambitie gekoesterd om een bedrijf te leiden. Toch geen bedrijf met veertig werknemers. Anderzijds had ik me tijdens mijn carrière een beeld gevormd van wat managers en bedrijfsleiders deden en had vaak gevonden dat alles beter kon.

Toen ik echter twee jaar geploeterd had met de turn-around van dit bedrijf, kwam ik zelf tot de onthutsende vaststelling dat alles beter kon, ook nu ik er zelf al een tijdje aan het roer van stond. Ik voelde dat ik het grote plaatje was kwijtgeraakt in de dagdagelijkse werking, met alle daaraan gelinkte problemen. Alles kon beter!

De bewustwording hiervan kwam als een donderslag bij heldere hemel. Op een dag besepte ik dat andere mensen niet denken zoals ik denk. Dat klinkt logisch maar is het eigenaardig genoeg niet. De eerste reflex is meestal eerder een andere: 'Ik heb dat toch al eens uitgelegd?!' Misschien herkent u deze zin wel?

De olifant in mijn kamer was plotseling heel groot geworden. Hij vertelde me dat alles beter kon en dat ikzelf wel eens de sleutel tot de oplossing zou kunnen zijn. Ik besloot er dus iets aan te gaan doen. Ik besloot beter te gaan kijken. Ik besloot de olifant niet dood te zwijgen. Meer nog. Ik besloot ermee te gaan praten, en erover te spreken.

Vandaag zijn we nog eens twee jaar later en het bedrijf zit, ondanks de economische omstandigheden, stevig op koers. We draaien marktconforme cijfers en zijn klaar voor de toekomst. Vergis je niet: alles kan nog altijd beter. Al moet je dit nu catalogeren onder de termen *fine-tunen* en *blijvend optimaliseren*.

Ik ben dit boek gaan schrijven om met jou te delen wat ik tijdens dit proces heb geleerd. Ik heb er een eenvoudige gids van gemaakt, die de boodschappen en lessen kant en klaar kon verduidelijken. Hapklaar als het ware.

Ik besef dat dat ook het succes is van sommige kookprogramma's op tv, van Piet Huysentruyt in Vlaanderen bijvoorbeeld. 'En wat hebben we vandaag geleerd?' Het is een gouden concept. Een dikke proficiat en veel dank aan de mensen die dit soort van kookprogramma's hebben uitgetekend.

Een tweede reden waarom ik deze gids heb geschreven, en misschien wel de belangrijkste, is de volgende. Tijdens officiële functioneringsgesprekken in het bedrijf stelde ik aan medewerkers altijd twee vragen:

1. Doe je de job graag?
2. Zou je er opnieuw aan beginnen?

Op de eerste vraag antwoordden de meeste mensen ja noch nee. Op de tweede vraag antwoordden ze stevast met een resoluut 'NEE...', gevolgd door: '...maar we komen er wel hoor.'

Wie dit als zaakvoerder meemaakt, kan gewagen van een heel vreemde en bijzondere ervaring. Al deze mensen waren tussen de 35 en de 50 jaar oud. Ze hadden hun strepen binnen hun job al verdiend en konden, als ze dat wilden, zo ergens anders een baan vinden en daar zelfs meer voor betaald worden. Ik vroeg me tijdens het proces van de turn-

around altijd af waarom niemand van hen vertrok naar dat andere bedrijf, naar die andere baan. Naar rustiger vaarwater.

Het was voor hen, net als voor mij, het zwaarste parcours dat we ooit gelopen hebben in ons professionele leven. Geen van hen was ooit zo zwaar op de proef gesteld als tijdens de daaraan voorafgaande maanden. Geen van hen had ooit zo zwaar en zoveel gewerkt als toen.

Ik bleef me dus de vraag stellen: waarom? Tot ik toevallig een boekje las, een niemendalletje (van omvang, vergis je niet), dat geschreven werd door Jim Rohn en Chris Widener. *Twaalf Zuilen* was de titel. Het boekje bevatte voor mij heel wat sleutels en antwoorden. Het leerde me ook dat je altijd moet proberen iets na te laten als je erfenis. Iets waar de mensen iets aan hebben.

De olifant in de kamer is dus mijn poging om iets na te laten wat voor jou van belang kan zijn.



INLEIDING

Wat hebben olifanten en mieren met elkaar gemeen? Op het eerste gezicht niet zo heel veel. Deze twee diersoorten kunnen alvast niet samen verstoppertje spelen. En toch: het zijn alle twee echte overlevers. Mieren kruipen al minstens honderd miljoen jaar rond op onze aarde. En de oudste olifantenresten die ooit werden gevonden zijn ruim vijf miljoen jaar oud. Voor Charles Darwin, de vader van de evolutietheorie, waren deze dieren dus een goed voorbeeld van wat hij bedoelde met de uitspraak: *In de evolutie zijn het niet noodzakelijk de sterksten die overleven, maar wel degenen die zich het beste kunnen aanpassen aan nieuwe omstandigheden.*

Zowel de olifanten als de mieren hebben miljoenen jaren van evolutie overleefd door hun aanpassingsvermogen. In het geval van de olifanten is het verhaal nog spectaculairder. We weten dat zij de enige overlevenden zijn van een ooit zeer uitgebreide diersoort: die van de slurfdieren. Soortgenoten als de mammoet en de mastodont zijn al lang geleden uitgestorven. Olifanten blijken bovendien niet alleen zachtvaardige maar ook zeer intelligente wezens te zijn. Deze hoge intelligentie vertaalt zich onder meer in een aantal mooie capaciteiten. Zo rouwen olifanten om overleden soortgenoten, ze begrijpen humor, zijn altruïstisch, zorgen

voor andermans jongen, hebben een sterk ontwikkeld geheugen, maken gebruik van werktuigen, enz. Geef toe: het klinkt bijna menselijk, en toch stammen wij niet af van de olifant. Integendeel: de naaste verwanten van de olifant zijn de zeekoe en de klipdas.

Behalve dat het allebei overlevers zijn, is er nog een ander belangrijk kenmerk dat mieren en olifanten delen met elkaar. Ze leven allebei in groepen die geleid worden door, of georganiseerd zijn rond, vrouwtjesdieren. Ze leven met andere woorden in een *matriarchaat*. Bij de mieren staat de hele organisatie in het teken van de koningin, die op een veilige plek in het nest verblijft en bediend wordt door werksters, waardoor zij rustig haar eieren kan leggen. Ook een kudde olifanten wordt geleid door een matriarch. De matriarch loodst haar groep veilig door de seizoenswisselingen van de Afrikaanse steppe. Haar ervaring, levenswijsheid, inzicht en praktische kennis zorgen ervoor dat zij autoriteit heeft en dat de leden van de groep hun leven aan haar toevertrouwen.

Met wat ik nu schrijf, zal ik menig feministenhart sneller doen slaan. Zou het misschien kunnen dat dit matriarchaat er net de oorzaak van is dat de olifant de enige overlevende is van z'n soort? Ik zoek later graag naar een antwoord op deze vraag, samen met jullie. Wat vaststaat is dat olifanten dankbare studieobjecten zijn als het over leiderschap gaat.

Eerst wil ik echter iets duidelijk maken over ‘leiderschap’. Ik vermoed immers dat dat de reden is waarom jij dit boekje heeft aangeschaft, omdat er op de kaft stond: ‘leiderschap’. En ik wil van bij het begin DUIDELIJK zijn. Want wat niet onmiddellijk duidelijk is, vergt inspanning om te doorgronden. Wat niet meteen duidelijk is, kan leiden tot misverstanden. Ik zal dus proberen duidelijk te zijn door vanaf het begin eenvoudig te communiceren. En, geloof me vrij, duidelijk zijn zou de eerste stap kunnen zijn naar inspirerend leiderschap. Maar dat is het – voor alle duidelijkheid – niet. Het is een van de stappen maar zeker niet de eerste.

Het probleem met het woord ‘leiderschap’ is dat het een modewoord is. En vaak wordt het ook alleen maar geassocieerd met ondernemen of met het bedrijfsleven. Termen als ‘het bedrijfsleven’, ‘ondernemen’ en ‘leiderschap’ gaan ontegensprekelijk samen. Maar leiderschap beperkt zich daar niet toe.

Een kudde olifanten wordt bestuurd met leiderschap. Is die kudde daarom een bedrijf? Is er een zweem van bedrijfsactiviteit te ontdekken, los van het feit dat olifanten gratis mest lozen in de steppe? Neen, want *gratis* is geen businessmodel. Net zomin gaat er een bedrijfslogica schuil achter de werking van een jeugdbeweging, een sportgroepering, een politieke partij of een bataljon soldaten dat onder vijandelijk vuur ligt. En toch is er op al deze plaatsen behoefte

aan leiderschap. Meestal wordt er zelfs een leider aangeduid door de leden van die groepen zelf.

Leiderschap is dus overal. En daarom is dit boek er dus voor iedereen die ook maar ergens een groep mensen aanstuurt, coacht, begeleidt, stimuleert. Of het nu gaat om een bedrijf, een sportclub, een jeugdbeweging, een culturele vereniging, of enig ander verband.



Het bedrijfsleven is maar een van de vele plekken waar leiders nodig zijn. Leiderschap vind je overal waar mensen samen iets doen, of dat nu georganiseerd is of niet. Een leider kan:

- de onthaalmoeder zijn in de crèche van je kind;
- *senior cabine crew member* Rita van het vliegtuig dat mij nu terugvliegt van mijn reisbestemming;
- de trainer van jouw voetbalclub;
- de coach van je kinderen;
- de leraar van wie je les krijgt;
- je baas op het werk;
- de voorzitter van een vereniging;
- de regisseur van dat prachtige stuk;
- ja, zelfs de president van Amerika kan een leider zijn.

Telkens als deze mensen op een inspirerende manier een leidersrol vervullen, ontstaat er iets magisch. Iets waardoor ieder lid van de groep rond de leider groeit en erop vooruitgaat. En over het algemeen doen deze mensen dat ook samen.

Dit boek gaat over: *inspirerend leiderschap*. Omdat ik er heilig van overtuigd ben dat inspirerend leiderschap de enige juiste manier is om een groep, een bedrijf, een organisatie... duurzaam te leiden. Omdat inspirerend leiderschap volgens mij de enige manier is om een gezonde maatschappij te vormen en duurzaam samen te leven op de lange termijn. (Er zijn genoeg voorbeelden te vinden van leiderschap dat in de geschiedenis het tegendeel heeft bereikt.) Omdat ik, en let nu op, (bedrijfs)leiders, ervan overtuigd ben dat inspirerend leiderschap de reden is waarom mensen blijven werken in een bepaald bedrijf, ondanks hun zware dagtaak.

Mensen zijn bereid een inspirerende leider te volgen, hoe zwaar de taak ook is, hoe hoog ook de berg, hoe sterk ook de tegenstander.

Het heeft me heel wat tijd en moed gekost om tot deze conclusie te komen.

Inspiratie maakt het verschil! Inspiratie geeft mensen immers zin om dingen te doen die ze op het eerste gezicht onmogelijk achtten.

Inspirerend leiderschap is wat een kudde doet overleven, wat een ploeg doet winnen, wat een bedrijf doet groeien, wat een groep mensen net dat ietsje meer doet geven.

Dit is wat ik in de periode dat ik leiding mocht geven aan mensen heb ontdekt. Het is ook een van de mooiste dingen die ik in m'n leven mocht leren: inspirerend zijn is een motor die veel sterker is dan geld of loon, macht of gezag, status of positie. Inspiratie is wat mensen drijft.

Inspirerende leiders zorgen ervoor dat *moeten* verandert in *mogen*. Zij geven als het ware een andere betekenis aan beladen termen als: 'opdracht', 'werk', 'studeren', 'presteren', 'overeenkomen', 'communiceren', 'elkaar vinden', 'moeilijkheden overwinnen', 'conflicten', enz.

Voor de sceptici: een inspirerend leider kan geen water veranderen in wijn. Hij of zij kan geen broden of vissen vernieuwvuldigen, laat staan dat hij of zij zou kunnen wandelen over water. Dat kan alleen een goochelaar. Maar een inspirerend leider kan wel een probleem veranderen in een mogelijkheid, een opportuniteit, een kans.

Ik heb zo'n vorm van leiderschap al heel vroeg mogen meemaken in mijn leven. Op de middelbare school had ik de eerste drie jaar enorm veel moeite met het vak Frans. En ik was niet de enige. Niemand van mijn klas haalde ooit hoge cijfers voor Frans en zelf prevelde ik zomaar wat als ik moest

voorlezen. Voor examens Frans moest ik altijd gedelibereerd worden. In het vierde jaar echter kregen we een nieuwe leraar voor dit struikelvak, meneer Bertier. Ik had zoals altijd schrik op voorhand over wat deze nieuwe leraar Frans nu weer zou brengen. Ik was gewoon bang voor die taal. Voor de hele klas was ‘die van Frans’ bij voorbaat een handlanger van het monster dat ons zou verslinden. Maar meneer Bertier pakte het handig aan. Hij liet ons als het ware spelen met de taal. En hoewel zijn opdrachten zwaarder waren dan ooit leerden we Frans alsof het niets was. Met de glimlach. Tussen het derde jaar en die deliberatie voor Frans en het vierde jaar, waarin ik makkelijk mee kon met de top van de klas, zat alleen... de grote vakantie. Voor mij is er dus maar één reden voor die grote sprong voorwaarts, en dat was meneer Bertier. Hij slaagde erin een bende puberende jongens, met pukkels in het gezicht en baarden in de keel, met dons waar een snor hoorde te staan en een beetje veel last van testosteron, Frans te leren. En hij deed dat met sprekend gemak. Ik had dat hele jaar lang nooit het gevoel dat we iets vreemds aan het leren waren, of zelfs dat we iets *moesten* leren. Het *mocht* alleen maar, en het *kon*.

Meneer Bertier had van een groep ongeïnteresseerde jongelui enthousiastelingen gemaakt, die op een volwassen manier omgingen met de Franse taal. Een taal die ze spraken, lazen, schreven en verstonden. Ik ben meneer Bertier bijna dertig jaar na de feiten nog altijd dankbaar.

Wat was zijn wonderformule? Hij inspireerde ons!

Is inspireren gemakkelijk? Neen.

Is het vermogen om te inspireren iedereen gegeven? Neen.

Is het alleen besteed aan mensen met hoge diploma's op zak? Neen.

Kunnen alle mensen met hoge diploma's op zak het? Neen.

Hebben alle actuele leiders het in zich? Neen. Jammer genoeg niet.

Kun je het leren? Niet altijd.

Leiderschap en, meer nog, inspirerend leiderschap vergt een aantal talenten en inzichten. Inspirerend leiderschap vergt ook geloof, discipline en doorzettingsvermogen.

Nee, niemand kan van ons vragen dat we de nieuwe Steve Jobs, Richard Branson of een andere visionair worden. Er zijn nu eenmaal meer leiders dan er visionairen zijn. En er zijn nu eenmaal ook meer visionairen die het niet hebben gehaald dan er andere zijn.

In dit boek gaat het over dingen die betrekkelijk tastbaar, haalbaar en bewerkbaar zijn. Ik wil jou geen luchtkastelen laten bouwen of de maan laten veroveren door op de sterren te schieten. Het gaat over iets veel eenvoudigers, namelijk: zeggen wat je denkt en doen wat je belooft. Dan kom je al een heel eind als geloofwaardig leider.

We zullen samen de zeven stappen naar inspirerend leiderschap doorlopen. Dit boek zal doorspekt zijn met voorbeelden en oefeningen die de stappen duidelijker zullen maken.

Probeer elke keer ook de voorgestelde oefeningen te maken.

Ga daarbij gerust de confrontatie aan.

We kunnen rustig starten.