

2 specialisten over goed leiderschap

Is een goede baas

tekst
Jan Stevens
foto's
Frank Bahnmüller
en **Brian Gomsak**

"Een goede ceo leidt zijn werknemers zoals een generaal zijn troepen", zegt leiderschapsexpert en Vietnamveteraan Dale Collie. Aan zoveel machismo heeft CCL-directeur Rudi Plettinx een broertje dood. "We hebben meer dan ooit nood aan soft leiderschap."

Pro harde aanpak: ex-militair Dale Collie "Een ceo moet zich gedragen als een generaal"

De Amerikaanse leiderschapscoach Dale Collie praat zalvend als een tv-predikant, en heeft de looks van een brave opa uit een soap. Maar in werkelijkheid is hij een gestaalde US Army Ranger en drager van het Purple Heart, de hoogste Amerikaanse militaire onderscheiding voor moed en zelfopoffering. Tijdens de oorlog in Vietnam verloor Collie in een gevecht een been. Na zijn herstel bleef hij nog jaren actief in het leger. Hij gaf les aan de vermaarde militaire academie van West Point. Nu schrijft hij boeken over leiderschap en coacht hij men-

"Bedrijven met een vlakke managementstructuur eindigen in chaos."

Dale Collie, Amerikaans leiderschapscoach en Vietnamveteraan

sen in leidinggevende functies volgens de onwrikbare principes van het Amerikaanse leger. De titels van Dale Collie's boeken liegen er niet om: 'Frontline Leadership: Building Courageous Leaders' en 'Winning Under Fire: From War Room to Boardroom'.

"De lessen die ik in het leger geleerd heb, geef ik met plezier door aan bedrijfsleiders", zegt Collie. "Ik hecht ontzettend veel belang aan good old traditioneel leiderschap. Een van de grootste vergissingen van deze tijd is dat zoveel bedrijven vertrouwen stellen in een vlakke managementstructuur, met de baas en zijn medewerkers die op hetzelfde niveau staan. Ze eindigen gegarandeerd in chaos. Het is veel verstandiger om net als in het leger een verdoorgedreven hiërarchische structuur te hanteren waar de ene manager in opdracht van de andere weer een andere beveelt, met aan de top een opperbeaas die aan alle touwtjes trekt. Goede leiders houden een strikte afstand in ere, en gaan niet al te vriendschappelijk om met hun personeel. Peper je ondergeschikten eerst in welke actie ze moeten ondernemen,

hou ze vervolgens in de gaten, en controleer nadien nauwgezet of alles volgens plan verloopt. Een bedrijf leiden, verschilt in niets van het leiden van de troepen op het slagveld."

SHOCK AND AWE

Volgens Dale Collie is werken in een moderne onderneming minstens even risicovol als vechten aan het front. "De stress in een onderneming ligt even hoog als die op het slagveld. Natuurlijk word je in een firma niet door je concurrenten onder schot genomen, maar je kunt wel psychisch gewond geraken en zelfs sterven. Hoeveel managers zijn er niet die een hartinfarct krijgen? Ze gaan niet dood op hun twintigste, en in minder bloederige omstandigheden dan de mariniers in Irak, maar de gemiddelde verliezen liggen minstens even hoog. Negentig procent van alle doktersbezoeken hebben met stress te maken. De ceo van een bedrijf moet zich dus gedragen zoals een legergeneraal, en zijn ondergeschikten moeten zich spiegelen aan de officieren en de soldaten. In ruil voor hun gehoorzaamheid zorgt de ceo voor zijn ondergeschikten door hen alle materiële steun te geven die ze nodig hebben. Als de lijnen tussen personeel en hiërarchische oversten duidelijk zijn, en als de leiders zich autoritair maar moedig gedragen, zullen de ondergeschikten naar hun bazen opkijken en door een vuur voor hen gaan. Een goede 'militaire' bedrijfsleider zweert bij de eigenschappen van het letterwoord LDRSHIP." Dale Collie pauzeert even. Dan declameert hij op plechtige toon: "L staat voor Loyalty, D voor Duty, R voor Respect, S voor Service, H voor Honour, I voor Integrity, P voor Personal Courage. Een goede leider weet altijd wat het beste is voor zijn mensen."

In het leger zenden officieren hun soldaten de loopgraven in, terwijl zij zelf van op de zijlijn toekijken hoe hun manschappen sneuvelen. Geldt dat principe ook voor burgerbazen die volgens de legerprincipes leiding geven? Dale Collie: "Generaals en majoors bepalen de strategie, het is dus niet meer dan normaal dat ze

van op een afstand het slagveld gadeslaan. Hun verantwoordelijkheden brengen met zich mee dat ze de activiteiten op het front moeten kunnen overzien, beoordelen en bijsturen. Dat is in het bedrijfsleven niet anders. De ceo die het maximum uit zijn bedrijf en uit zijn mensen wil halen, moet ook goed observeren, en op het juiste moment ingrijpen. Hij verzamelt de meest accurate informatie, en zal als het nodig is, zijn stem verheffen. Strategische politiek is uiterst belangrijk in tijden van oorlog."

"Oorlog voeren verloopt volgens een aantal vaststaande principes die elke Amerikaanse officier aan de militaire school leert. Het belangrijkste principe is dat je je moet focussen op je doel. Het doel van de oorlog in Irak was om Saddam ten val te brengen en de democratie te installeren. Zo moet ook elke ceo steeds zijn doel voor ogen houden. Het tweede belangrijkste principe is dat je moet aanvallen. Bedrijfsleiders worden pas succesvol als ze genoeg testosteron in hun lijf hebben om aanvallend te zijn. 'Shock and awe' is van wezenlijk belang."

"Zowel mannen en vrouwen kunnen goeie leiders zijn. Dat hangt van hun persoonlijke ingesteldheid af, en niet van hun geslacht. Geen enkele ondernemer kan de strijd met zijn concurrenten winnen als hij niet strijdlustig is. Kijk naar de grote militaire acties van nu: de problemen in Irak en Afghanistan zijn veroorzaakt doordat de troepen verplicht zijn om defensief op te treden. Geef de generaals volmacht om er tegenaan te gaan, en de toestand zal snel ten goede evolueren. Ondernemingen die er met veel vechtlust tegenaan gaan, nieuwe producten lanceren, grote reclamecampagnes voeren

Dale Collie, Amerikaans leiderschapscoach en Vietnamveteraan:

en een grote bek opzetten, zijn succesvol. Defensieve ondernemers laten zich in de hoek drummen, en surfen lafweg mee op het succes van anderen."





een bullebak?



Contra harde aanpak:

CCL-directeur Rudi Plettinx

"Een zachte leider is geen zacht eitje"

Rudi Plettinx is directeur van de Europese afdeling van het gerenommeerde Amerikaanse onderzoeks- en opleidingscentrum Center for Creative Leadership (CCL). Wereldwijd behoort CCL tot de top tien van in leiderschap gespecialiseerde business schools. CCL is een voorvechter in het promoten van het zachte leiderschap.

"Ik kan me niet voorstellen dat er ook maar iemand is die dat zacht leiderschap nu nog in vraag durft stellen", zegt Rudi Plettinx. "Of dat er mensen zijn die openlijk het autoritaire leiderschap propageren. In de politiek zie je ze wel nog, de sterke, nietsontziende leiders, maar in de bedrijfswereld wil niemand daarmee geassocieerd worden."

SOFT IS HARD

Rudi Plettinx: "Soft leiderschap is in werkelijkheid hard leiderschap, want

"Zacht betekent niet dat je geen resultaten bereikt."

Rudi Plettinx, CCL-directeur

omgaan met mensen is het moeilijkste wat er is. Als je er niet in slaagt om je team om te smeden tot één équipe, of om je mensen te motiveren, sta je als leidinggevende nergens. Onze reguliere business schools richten zich te exclusief op harde competenties zoals marketing en strategie. Wij worden regelmatig

Rudy Plettinx, CCL-directeur: "Zacht leiderschap wordt hip"

geconfronteerd met goed opgeleide managers die problemen hebben met hun medewerkers omdat ze hun softe vaardigheden nooit ontwikkeld hebben. Daardoor kunnen ze niet omgaan met hun team en verliezen ze alle grip. Wat voor nut heeft het om een strategie te kunnen



"Wie een grote bek opzet, is succesvol"



→

opstellen als je medewerkers niet gemotiveerd krijgt? De zogenaamde 'soft skills' zijn voor mij in werkelijkheid dan ook de 'hard skills', want zij leiden naar echt leiderschap. Zacht met je personeel omgaan, betekent niet dat je als leider geen harde beslissingen kunt nemen. Zacht betekent niet dat je geen resultaten bereikt. Een sterke soft leader beschikt over de juiste emotionele intelligentie en de juiste gedragsvaardigheden om zijn mensen te stimuleren. Een zachte leider is geen zacht eitje."

Rudi Plettinx vindt dat managementopleidingen dringend meer aandacht aan psychologie en emotionele intelligentie moeten besteden. "In Europa en België wordt door scholen en universiteiten weinig geïnvesteerd in het aanleren van zachte vormen van leiderschap. Slechts zeer langzaam komt daar verandering in, terwijl in de realiteit one-on-one-coaching in de mode raakt, en zacht leiderschap hip wordt. Steeds meer managers vragen zich af hoe ze op een respectvolle wijze met hun mensen moeten omgaan, hoe ze hen kunnen motiveren en hoe ze best feedback geven en ontvangen. Wij zijn pioniers geweest met onze benadering."

"Soms sturen directies van bedrijven diensthoofden naar ons die hun doelen en budgetten elk jaar op uitmuntende wijze bereiken, maar in ruil voor een hoge kost aan menselijk kapitaal. Wij begeleiden dan de man of vrouw in kwestie, en proberen hem of haar te laten inzien dat het alleen al omwille van puur economische redenen en omwille van de schaars-te op de arbeidsmarkt belangrijk is om goede medewerkers te behouden en te motiveren." "Onze cursussen vertrekken altijd vanuit theoretische oefeningen die emotionele en psychologische vaardigheden testen. Vier dagen lang leren en observeren onze cursisten. Daarna volgt een maandenlange intensieve opvolging door middel van telephone coaching of one-on-one-coaching. Van zodra je als cursist inzicht gekregen hebt in je sterktes en je zwaktes, begint het echte werk en kan je met behulp van onze consultants groeien tot een emotioneel intelligent leider. Dat proces kan zes tot negen maanden duren. Wie beweert dat hij een fatsoenlijke leiderschapstraining in drie of vier dagen kan geven, is een charlatan."

BESTE IDEEËN AAN BASIS

Is een baas niet best een bullebak als hij het helemaal wil maken? Misschien moet je de kunst van het stampen naar onderen en het likken naar boven op uitmuntende wijze beheersen als je de absolute top wil bereiken? "Nee", antwoordt Rudi Plettinx beslist. "Ik geloof er niet in dat je over lijken moet gaan om aan de top te geraken. Een global ceo zou zelfs over meer emotionele intelligentie moeten beschikken dan een leiding-

gevende op de werkvloer. Maar ik geef toe dat dat jammer genoeg niet altijd zo is. Door de beursgang, door de druk van Wall Street, is de invloed van het korte termijn denken erg groot, en dat vertaalt zich in gedrag van leiders dat niet getuigt van een gezonde sociale verantwoordelijkheid. Sommigen denken eerst aan hun bonus en pas dan aan het belang van de mensen die voor hen werken. Ik vind dat erg betreurenswaardig."

"Bedrijven werken nog te vaak volgens het 'John Wayne-model', waarin één grote leider het verschil moet maken. De juiste man of vrouw aan de top is belangrijk, maar even belangrijk is hoe hij of zij zich omringt, en hoe hij of zij een zachte leiderschapscultuur binnen de hele organisatie helpt ontwikkelen. Als je in je bedrijf geen inspraak duldt en mensen afblaft, demotiveer je ze. Vrouwelijke managers zijn trouwens niet softer dan mannen. CCL heeft daar heel wat onderzoek naar gedaan, en de conclusie daarvan is klaar en duidelijk: gender heeft geen enkele invloed op de manier waarop iemand leiding geeft."

Hebben medewerkers het soms niet moeilijk met een teveel aan inspraak? Rudi Plettinx: "Een goed managementteam vindt de juiste balans. Natuurlijk is een onderneming geen democratie. Er moeten resultaten geboekt worden, maar de vraag is hoe. Gemotiveerde mensen die niet vemederd of als robots gebruikt worden, maken voor hun onderneming het verschil. Als een bedrijf gedirigeerd wordt door een kleine, arrogante klik die geen enkele tegenspraak of inspraak duldt, zal dat bedrijf daar vroeg of laat een zware prijs voor betalen. Je mag nooit vergeten dat de beste ideeën vaak aan de basis te rapen zijn. Die creativiteit kan je in je onderneming alleen maar laten bloeien als er wederzijds respect en vertrouwen is." ■

HEBBEN BULLEBAKKEN TE VEEL TESTOSTERON?

De Britse geneticus Steve Jones verricht diepgaand onderzoek naar de evolutie van de menselijke soort, en naar de genetische verschillen tussen mannen en vrouwen.

"Het is niet zeker dat testosteron er verantwoordelijk voor is dat mannen zich als bullebakken gedragen", zegt hij. "Toch is het hormoon levensgevaarlijk spul, want het onderdrukt het immuuniteitsstelsel van mannen. Het goede schakelt onze immuuniteit tegen ziektes uit en zorgt ervoor dat we onze bescherming tegen infecties

leefden gemiddeld dertien jaar langer dan hun ongeschonden soortgenoten. Dat is meer dan twee keer het verschil in levensverwachting tussen een roker van zestig sigaretten per dag en een niet-roker. Zo zie je hoe krachtig en gevaarlijk testosteron is. Wie lang en gezond wil leven, rest alleen nog castratie. Niet dat ik kandidaat ben, ik vind de behandeling erger dan de ziekte."

Komt het door de werking van testosteron dat mannen grotere machtswellustelingen zijn dan vrouwen? Steve Jones: "Daar kun je moeilijk wetenschappelijk verantwoorde uitspraken over doen. Het is natuurlijk zo dat mannen meer macht hebben dan vrouwen. Je zou kunnen concluderen dat dat te wijten is aan testosteron, maar je kunt net zo goed stellen dat het komt omdat mannen de mogelijkheid hebben om haar op hun kin te laten groeien. Testosteron is alleen een schakel in de ketting. Vrouwen worden dus niet per se ceo omdat ze gedurende een langere periode dagelijks een dosis testosteron kregen toegediend."

"Wie lang en gezond wil leven, rest alleen nog castratie."

Steve Jones, Britse geneticus

en kanker verliezen. We weten niet hoe dat komt, maar het effect is duidelijk meetbaar. In de jaren dertig van de vorige eeuw is er in Zweden een drastisch experiment geweest. Een paar gekke professoren hebben toen een aantal jongetjes gecastreerd. De castraten

