



Andor de Rooy

# Gedurfd leiderschap: het juiste midden tussen laf en roekeloos

4

Wat maakt dat gemotiveerde, ambitieuze – en vaak intelligente - leiders geregeld niet doen wat noodzakelijk is? Dat de kennis, wil en motivatie aanwezig zijn en iemand de juiste stap desondanks niet zet. Dat leiders soms blijven zitten als ze moeten opstaan. Dat er in gesprekken water bij de wijn gaat terwijl er klare wijn moet worden geschonken. En dat er geregeld slimme smoezen zijn om dat te verdoezelen? Mij werd vier jaar terug helder dat het leiders nog te vaak ontbreekt aan moed om moeilijke situaties vol aan te gaan. Begrijp me goed: ik denk niet dat alle leiders als bange hazen door de gang lopen. Sterker nog: ik vind dat leiding gaan geven überhaupt al getuigd van moed. Waar het mij om gaat, is dat leiders er nog meer kunnen uithalen als ze op de kritieke momenten nèt wat moediger inzitten.

Opvallend genoeg is er in de vakliteratuur en wetenschap weinig oog voor de klassieke deugd die, zoals Winston Churchill het formuleerde, alle andere eigenschappen mogelijk maakt. Moed roept veel vragen op. Is moed te ontwikkelen en zo ja hoe dan? Wat kunnen MD-professionals doen om moed bij leiders te versterken? Hoe kan je moed onderscheiden van grootspraak? Laat me beginnen met een verkenning van het begrip moed en een paar voorzichtige conclusies over het ontwikkelen van durf in leiderschap.



Andor de Rooy (elan@euronet.nl) is sinds 1995 een sparringpartner voor leiders en MT-teams. Van Raad van Bestuur tot middenmanagement. Hij is van oorsprong organisatiepsycholoog en heeft een fascinatie voor het versterken van moed bij leiders. Hij heeft een eigen praktijk voor (executive) sparring ([www.andorderooy.nl](http://www.andorderooy.nl)) en is daarnaast oprichter van M2oed.

Hij publiceerde begin dit jaar het boek *Moed: Over Gedurfd Leiderschap*. Eerder was hij auteur van *Professioneel coachen* en *Zo doen wij dat hier nu eenmaal*. Hij is hoofdredacteur van het *Kluwer Praktijkboek HRM*.

## Klassieke basis

De Griekse filosoof Aristoteles heeft met zijn denkwerk *moed* tweeduizend jaar geleden al op de agenda gezet. Hij zag moed als een 'topdeugd' en stelt dat als iemand gelukkig wil worden, hij zijn leven moet vormgeven door verstandig met deugden om te gaan. Geluk stond 300 voor Christus overigens gelijk aan overleven, de oorlog winnen, te eten hebben en een leven opbouwen.

Aristoteles definieerde moed als het juiste midden tussen lafheid (te weinig moed) en roekeloosheid (te veel moed). Hij maakte duidelijk dat emoties daarin bepalend zijn: als iemand zich te veel laat leiden door emoties van angst, dan wordt hij laf. En laat hij zich te weinig leiden door angst, dan wordt hij roekeloos. 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. Op het oog een direct te begrijpen mechanisme.

## Het juiste midden

Maar hoe vind je het juiste midden? Dat is in Aristoteles' ogen een kwestie van *logos*. Op zijn platst gezegd, een kwestie van goed nadenken en redeneren. De definitie van Aristoteles sprak mij direct aan. En voordat ik verduidelijk hoe moed werkt en hoe dat juiste midden te bepalen, wil ik een paar voorzichtige conclusie met u delen. Ik spreek over 'voorzichtig', omdat ik met dit thema niet wil pretenderen de waarheid in pacht te hebben; daarvoor is moed veel te complex. Zelfs Aristoteles concludeerde al dat hij het niet exact kon definiëren.

## Gekoppeld aan het moment

Mijn eerste conclusie is dat leiders er verstandig aan doen om moed niet te zien als een vaststaande eigenschap maar vooral als een handeling die je doet op momenten dat het erop aankomt. Moed is gekoppeld aan een bepaald moment; en op dat moment kun je kiezen al dan niet moed te tonen. Een leider *is* niet moedig maar *toont* op belangrijke momenten moed. De kunst is om een leider te faciliteren in het herkennen van deze momenten en het begrijpen van de reacties op die vaak hachelijke momenten.

*Een leider is niet moedig maar toont op belangrijke momenten moed*

Een tweede conclusie: stop de elllange dialoog over wie moedig is of wat moed is. Het is een interessante dialoog maar je komt er niet uit en het kan afleiden van de belangrijkste vraag: hoe moedig ben je zelf op de momenten dat het erop aankomt? Dit is namelijk cruciaal: de confrontatie met de eigen lafheid en roekeloosheid is het startpunt van alle moed.

Een derde voorzichtige conclusie is wat ik ook wel de achilleshiel van moed noem: wees voorzichtig met de koppeling naar de moraal. Er zijn in de vorige eeuw dictators geweest die, zeker in hun beginperiode, veel aanhang verwierven doordat hele volksstammen hen als moedig zagen. Als je ziet wat de gevolgen zijn geweest van het handelen van Hitler en Stalin is dat nu misschien moeilijk te begrijpen, maar deze leiders werden in hun tijd als moedig gezien.

Misschien toonden zij ook werkelijk veel moed door, ondanks dat ze risico liepen, lastige onderwerpen aan te pakken en te benoemen. Theoretisch kun je deze mannen dus inderdaad moedig noemen en toch strookt dat niet met het beeld dat we uiteindelijk van ze hebben. Moed willen we namelijk graag koppelen aan iets goeds of moois. Dat noem ik het 'nobeke moedmotief'. Dit wil zeggen dat de leider moed toont niet alleen om zelf wat te bereiken, maar omwille van een goed en eerlijk doel. Dit is de hoogste en mooiste vorm van moed. Toch is moed volgens mij waarde-neutraal: het gaat om het gedrag dat iemand op een bepaald moment vertoont. En iemand kan, ondanks dat je het volstrekt niet met hem eens bent, wel degelijk moed tonen.

## Hoe "werkt" moed?

Terug naar de belangrijke vraag: hoe werkt moed? Zoals gezegd, is moed gekoppeld aan een bepaald moment. Het vaak moeilijke moment waarop een leider daadwerkelijk moed kan tonen. Mijn ambitie was om een begrijpelijk kader te ontwikkelen dat een leider houvast geeft om – in termen van Aristoteles – zijn juiste midden te bepalen. Deze zogenaamde vierkante meter moed bestaat uit vier vlakken:



## Kritieke moment

Alle durf start met realisme. Kritische momenten die om moed vragen zijn ook de momenten die risicovol zijn, dus vaak pijnlijk en angstig aanvoelen. Het met open vizier tegemoet treden en onderkennen van deze momenten is het startpunt van moed.

## Angst en pijn

De Franse filosoof Sartre maakte al duidelijk dat verantwoordelijkheid nemen altijd een pijnlijk en moeilijk proces is en dat velen daarvoor weg lopen. Leiderschap is verantwoordelijkheid nemen en is dus ook een vak waarin een zekere mate van risico, pijn en angst erbij horen. Het (h)erken- nen van de eigen pijn en angst is belangrijk, dat voorkomt dat de angst een (te) remmende kracht wordt.

*Moed is het besluit dat iets belangrijker is dan angst*

## Moed-motief

Moed tonen is geen doel op zich maar het dient een doel. Een goed doordacht en doorleefd moed-motief geeft de leider de kracht om moed te tonen. Het is als het ware de bron van de moed. De schrijver Ambrose Redmoon vat- te dit ijzersterk samen: “moed is niet de afwezigheid van angst maar het besluit dat iets belangrijker is dan angst”. En dat is het moed-motief. Een duidelijk voorbeeld anno 2016 is Unilever-topman Paul Polman. Hij hanteert een stevig en doorleefd moed-motief (minder honger op de wereld en ge- lijke kansen voor iedereen). En dat sterkt hem keer op keer om van Unilever een duurzame multinational te maken. Niet zonder succes.

## Gezond verstand

Iedere leider is uniek en heeft zijn eigen emoties, belangen en ego-drijfveren. Deze maken het niet altijd even gemakkelijk om moed te tonen. Als te dik ego en niet-productieve emotie te veel de overhand krijgen, verkleint dat de kans op moed. Het is daarom zaak om de invloed van emoties, ego-drijfveren en ir- rationele reacties goed te begrijpen. Ik heb gemerkt dat dit veel te maken heeft met de emotionele intelligentie van de leider.

Tot zover een summier beschrijving van de bouwstenen van moed. Nu wil ik een paar suggesties doen om als MD- professional de moed van leiders in je organisatie te ver- sterken.

*Help leiders om feedback te organiseren*

## Hoe kan een MD-professional moed versterken bij leiders

Het begrijpen en doorleven van de eigen moed is de basis. Dit is geen eenmalige actie (die je even in een training op- pakt), maar een continu proces met vaak confronterende momenten. Door met de leider gesprekken te voeren over momenten waarop hij of zij moed had willen tonen, maak je daarmee een begin. Praat dus met leiders over momenten waarop ze moed (moesten of wilden) tonen. Een paar pun- ten wil ik je expliciet meegeven:

- Faciliteer leiders om hun eigen lafheid te ontdekken. Dat is begin punt van alle moed. En direct ook de meeste confronterende stap voor een leider. Het onder ogen zien van de eigen laffe momenten vraagt op zich al om moed, omdat lafheid een beladen label is. Het is niet fijn om je eigen laffe kant te onderkennen. Ga maar na wat er met u gebeurt als iemand u laf noemt. Dat hakt erin.
- Help leiders om feedback te organiseren. Zoals eerder aangegeven, is realisme een belangrijke bouwsteen van moed. Realisme ontstaat vooral door feedback. Wat vindt mijn MT werkelijk van mij? Hoe kijken de drie belangrijkste relaties werkelijk naar mijn organisatie? Waarom hebben mensen mijn bedrijf verlaten? Wat is in de ogen van mijn collega-directeur mijn laffe kant? Door feedback neemt een gezonde kijk op de realiteit toe.
- Ontwikkel een neus voor de smoezen. Leiders hebben - vaak volstrekt onbewust - patronen om niet al te veel stil te staan bij de negatievere en lastigere momenten. Dat is vaak maar goed ook. Alleen, om moed te versterken is het doorbreken van dat verdedigingsmechanisme wel belangrijk.
- Steek veel energie in de positieve kant van moed. Moed hangt natuurlijk samen met angst en daar kan een leider



*De held handelt niet in lijn van die angst,  
maar in lijn van wat het doel is*

niet voor wegrennen. Maar het aandacht besteden aan de positieve kant van moed is minimaal zo belangrijk. Waar staat de leider voor? Wat moet en zal hij bereiken? Wat is zijn (persoonlijke) missie? Vraag naar rolmodellen van de leider en tien tegen een zijn dat voorbeelden van leiders die ergens voor stonden.

- Zoals gezegd, is een stevige emotionele intelligentie belangrijk. Het verdient aanbeveling om de manier waarop de leider omgaat met zijn emoties (en die van de anderen) expliciet in kaart te brengen. Dat kan met de welbekende assessments. Zelf hanteer ik daarvoor de Bar On EQ-i assessment van MHS (Multi-Health Systems Inc.)

En misschien wel de belangrijkste:

- Toon zelf moed. Als je leiders wilt ondersteunen in het versterken van hun moed, dan is er een zekere “practice what you preach” noodzaak. Wees jezelf bewust van de kritieke momenten in jouw gesprekken met de leiders. Wat laat je zelf liggen? Waar ben je zelf gespannen over? Wanneer slik je zelf wat in? Geef je volle laag feedback of doe je water bij de wijn?

### Lef onderscheiden van grootspraak

U neemt in de organisatie mensen aan en beslist mede over het promoveren van leiders. Hoe kan je vanuit die rol *moed* meenemen in de keuzes? Of, hoe kan ik lef of durf onderscheiden van grootspraak?

Laat ik beginnen met de opmerking dat dit geen gemakkelijke opgave is. Ik spreek weleens van valse moed: van buiten lijkt er dan sprake te zijn van moed, maar eigenlijk is het verkapte lafheid of gewoon een stoer verhaal. Moed is een mooie eigenschap en we willen natuurlijk graag moedig overkomen en hebben daar ook veel voorover.

Er zijn een paar handreikingen:

- Onderzoek hoe de betreffende leider omgaat met tegenspraak. Een vuistregel: hoe meer tegenspraak de leider (structureel) georganiseerd heeft, hoe groter de kans op moed. Vraag dit niet alleen aan de leider, maar onderzoek dit in de organisatie. Door te vragen hoe hij/zij omgaat met feedback bijvoorbeeld, en te zien hoe

de beoordelingen verlopen. Cees van der Hoeven (ex Ahold topman) was een boegbeeld van moed en succes, maar hij ging ten onder aan roekeloos leiderschap. Zijn eigen conclusie was dat hij te weinig tegenspraak meer duldde en daardoor niet meer de juiste informatie kreeg.

- Toets in gesprekken de persoonlijke en zakelijke drijfveren. Waar doet iemand het werkelijk voor? En welke meer ego-georiënteerde drijfveren spelen op? Het ego is een prima drijfveer, maar te veel focus op het ik is vaak niet verstandig. En leidt vaak niet tot moed maar tot roekeloos leiderschap. Nu ken ik geen test die de invloed van het ego meet, maar een rondje langs de velden van oude collega's levert vaak veel op. Vraag bij referenties dus naar drijfveren.
- Vraag leiders naar de beslissende momenten in hun loopbaan. En vraag vooral ook naar de beslissende momenten die ze hebben laten liggen. Of op welke momenten ze angst of pijn ervoeren.

### Leugenaar of psychopaat

Die laatste twee vragen zijn het belangrijkste: mijn ervaring leert me dat leiders die zeggen altijd moed te tonen, nou net niet degenen zijn die daadwerkelijk moed tonen. In dit kader een sterk citaat van de legendarische bokstrainer Gus d'Amato: *het verschil tussen een held en een lafaard is niet dat de held minder bang is dan de lafaard. Ze zijn allebei bang en voelen hetzelfde. Maar de held handelt niet in lijn van die angst, maar in lijn van wat het doel is. Iemand die geen angst zegt te hebben, die wantrouwt ik. Die is ofwel een leugenaar ofwel een psychopaat.*

Leidinggeven is op kritieke momenten een lastig en pijnlijk vak. Ik heb in mijn loopbaan veel bewondering ontwikkeld voor mensen die dat aandurven. Mijn hoop is dat u met het doorleven van dit artikel net wat meer handvatten heeft om de mensen in uw organisatie nog moediger en sterker te maken. En vergeet daarbij niet om uzelf ook de gewetensvraag te blijven stellen: hoe moedig ben ik zelf als het erop aan komt? | [Md](#)