

Overzicht

Moed en Leiderschap

Moed en Leiderschap: ze horen niet exclusief bij elkaar, maar intuïtief voelen we wel aan dat goede leiders over deze eigenschap beschikken. In dit artikel verkennen we ter introductie van dit themanummer het begrip 'moed' in relatie tot leiderschap. Wat is moed nu precies, waar hebben we het over? Daarna kijken we of we de vertaalslag kunnen maken naar organisaties. Interessant is het om te kijken welk 'soort' moed van het management nodig is in welke organisatie context. Dit doen we aan de hand van de verschillende fasen van organisatieontwikkeling. Ten slotte gaan we in op de vraag of en in welke mate moed te ontwikkelen, te leren is. En vooral, op welke manier je dat zou kunnen doen.

ARTIKEL

let van Slageren en Yvonne Burger



Op 18 juli 2008 werd in alle kranten de negentigste verjaardag van Nelson Mandela als nieuws gebracht. Denkend aan het thema Moed en Leiderschap komt onmiddellijk de associatie met deze bijzondere man naar boven. Hoe is het mogelijk dat hij bereid was om zijn ideaal van democratie en gelijke kansen



voor iedereen in Zuid-Afrika te verdedigen, met het risico op de doodstraf? En dat hij de moed op kon brengen om na 26 jaar gevangenschap de boodschap van verzoening naar de daders van de apartheid te blijven uitstralen en daarmee de latente onrust onder de jongere generatie te stroomlijnen? En hoe durfde hij de af-

gelopen jaren andere wereldleiders soms de waarheid te zeggen, zowel Afrikaanse als westerse leiders? Allemaal voorbeelden waar moed voor nodig is.

Dit artikel is een verkennend stuk op basis van literatuur en onze eigen ervaringen in de organisatiepraktijk. We stellen reacties op prijs en nodigen de lezers graag uit om hun ervaringen en eventuele onderzoeksvoornemens rond dit thema met ons te delen.

Wat is moed?

Als we zicht proberen te krijgen op het thema moed, denken we in eerste instantie misschien wel aan moedige beslissingen die presidenten, legercommandanten, burgemeesters, enz. in tijden van nood en hectiek moeten nemen. Het is echter de vraag of moed alleen nodig is in crisissituaties. Wellicht is er ook in andere situaties

moed nodig van leidinggevend. En wanneer is dit dan het geval en wat betekent het precies? Wat is dat eigenlijk: moed?

In deze introductie kiezen we drie ingangen om het begrip 'moed en leiderschap' nader te verkennen.

Ingang 1: De betekenissen

De eerste omschrijving die we krijgen uit Wikipedia is: 'Moed is de bereidheid de confrontatie met lichamelijke pijn, angst, onzekerheid en intimidatie aan te gaan en te doorstaan.'

Dit klinkt vrij stevig en niet iets als waar je als leider zin in krijgt. Als we dit ontdoen van de stoere taal, blijven de termen 'confrontatie', 'aangaan' en 'doorstaan' wel belangrijk om vast te houden. In diverse betekenissen van het woord moed zien we deze elementen terug.

Moed heeft ons inziens vooral te maken met het vermogen om tegendraads te kunnen zijn, om het niet bij woorden te laten maar ook de consequenties te durven trekken, verantwoordelijkheid te nemen en vervolgens sterk genoeg te blijven om vol te houden tot het resultaat bereikt is.

En dat in een context waarin het voor de persoon om moeilijke, risicovolle situaties gaat. Naarmate er meer op het spel staat en de consequenties van een beslissing of maatregel grotere impact hebben, wordt het steeds belangrijker – en misschien ook lastiger – om 'moedig' te zijn. En zullen leiders heel dicht bij zichzelf moeten kunnen blijven om in zware weersomstandigheden overeind te blijven. Dit vraagt nogal wat van hun authenticiteit en wat tegenwoordig vaak wordt genoemd als hun 'persoonlijk leiderschap'.

Pema Chödrön

'Gewoonlijk denkt men dat moedige mensen voor niets bevreesd zijn. In werkelijkheid hebben zij een intieme omgang met de angst.'

Vanuit filosofisch perspectief werd moed al lang geleden gezien als een van de vier kardinale deugden. Een deugd, omdat moed een vorm van belangeloosheid veronderstelt. Moed staat in dienst van een persoon of van een algemene zaak. Het overstijgt het persoonlijke belang én komt ten goede aan het gezamenlijke doel. En dat betekent nogal wat: moedige leiders zijn leiders die niet alleen het organisatiebelang boven hun persoonlijke belang stellen, maar ook nog eens de (achteraf gezien) juiste beslissingen hebben genomen.

In de Nederlandse taal hebben we veel gezegdes met daarin het woord 'moed'. Deze gezegdes komen soms wat ouderwets over. Maar als je goed naar de betekenissen kijkt, zijn ze bijzonder actueel. Bijvoorbeeld 'Moed doet goed' onderstreept de net genoemde 'goede' uitwerking. Moed kan niet negatief zijn, anders noemen we het geen moed.

'Dat geeft de burger moed' betekent: vertrouwen, hoop op een goede uitslag. Net zoals: 'we houden de moed erin'. 'De moed verliezen' betekent: dat durft hij niet aan, hij heeft er geen vertrouwen meer in. Moedeloos word je als je het vertrouwen in de goede afloop bent kwijtgeraakt. In deze gezegdes zien we dus nog een aspect van het begrip, namelijk of je als leider in tijden van onzekerheid vertrouwen in de goede afloop kunt bewerkstelligen. Niet onbelangrijk bij de lastige, onzekere en daarom moedige keuzes die leiders soms moeten maken.

Wat is moed absoluut niet? Enerzijds zien we dat in de doorgesloten variant. Dan wordt het roekeloosheid, stoerheid zonder rekening te houden met de risico's, nadrukkelijk de boventoon voeren met een eigenzinnige mening zonder een spoor van zelfkritisch vermogen en geen compassie tegenover de mening van anderen tonen. Het tegendeel van moed wordt ook genoemd in termen als lafheid, geen rechte rug tonen en luiheid. En dat laatste heeft weer te maken met het eerder genoemde aspect van kunnen volhouden. Luiheid heeft in dit geval te maken met een leider die het zichzelf te makkelijk maakt, die opgeeft terwijl er nog mogelijkheden zijn.

Ingang 2: Level 5 leadership

Collins (2001) heeft in zijn boek *Good to great* onderzocht wat de belangrijkste factoren zijn van organisaties die langdurig succesvol zijn. Zijn conclusie was dat de kwaliteit van het management de door-

Hiërarchie in leidinggeven, J. Collins	
Niveau 5	Niveau 5-leidinggevende
	Bouwt aan langdurig succes met een tegenstrijdige mix van persoonlijke bescheidenheid en professionele wil.
Niveau 4	Effectieve leider
	Weet het streven naar een duidelijke visie en een sterk commitment op te roepen. Stimuleert hoge prestaties.
Niveau 3	Competente manager
	Weet mensen en resources te organiseren. Realiseert op een effectieve en efficiënte manier van tevoren vastgestelde doelen.
Niveau 2	Goed presterend teamlid
	Draagt met zijn individuele capaciteiten bij aan het realiseren van teamdoelen. Werkt effectief samen met andere groepsleden.
Niveau 1	Veelbelovend individu
	Heeft talent, kennis, vaardigheden en een goede werkhouding. Is productief.

slaggevende factor is. Hiervoor maakte Collins onderscheid in een aantal oplopende niveaus van leiderschapskwaliteiten. Het bleek dat stabiel succesvolle organisaties worden geleid door managers die zowel over bescheidenheid als wilskracht beschikken. Collins noemde deze leiders de zogenoemde 'Level 5 leaders'. Deze leiders, die het hoogste niveau van leiderschap laten zien, zijn nederig en tegelijkertijd nergens bang voor. Level 5 leiders stellen de belangen van het bedrijf voor hun eigenbelang, ze houden vast aan hun langetermijnvisie en stroomlijnen hun eigen ambitie met die van de organisatie. Niet veel leiders zullen de toets van level 5 leadership halen. Toch zou je het level 5 leadership kunnen zien als de ultieme combinatie van moed en leiderschap.

Kortom: zonder het algemeen belang centraal te stellen, kan er geen sprake zijn van moed. Dit gebeurt als het eigen ego op de voorgrond wordt gesteld, het eigenbelang zwaarder gaat wegen dan het organisatiebelang. Dat maakt van een zogenoemd moedige beslissing juist een roekeloze beslissing. De borging ligt kennelijk bij het algemeen belang. De leider als persoon moet zich ondergeschikt kunnen maken, zich dienstbaar op kunnen stellen, zonder zichzelf weg te cijferen. De koppeling tussen moed en het voorop stellen van organisatiebelang is dus essentieel.

Ingang 3: Fearlessness

Een derde ingang vinden wij in 'Fearlessness'. Een begrip uit het Shambhala boeddhisme waar het Nederlandse begrip 'vrijmoedigheid' nog het meest dichtbij komt.

Deze invalshoek benadert het begrip moed vooral vanuit het individuele perspectief van de leider. Er is geen manager die een moedige beslissing neemt zonder de emotie angst daarbij te voelen. Maar wat doe je met die angst? De term 'fearlessness' betekent niet dat een persoon geen angst meer voelt. Het is het vermogen om de eigen angst te erkennen, te voelen en te gebruiken als springplank om te groeien (Burger, 2008). Om activiteiten te ondernemen die van betekenis zijn, ook al is het ongemakkelijk of spannend. Activiteiten die een wezenlijke bijdrage leveren in onze wereld of in organisaties.

Fearlessness is de moed om te kiezen, op het juiste moment. Het duidt op het vermogen om verantwoordelijkheid te nemen.

Veel managers geven leiding vanuit angst. Angst om te falen, angst om door de mand te vallen, angst om een grote blunder te maken, angst om veel kritiek over je heen te krijgen, angst om op te treden terwijl je wel weet dat het nodig is, angst om op te vallen, angst om je twijfel te laten zien, angst om je functie te verliezen, angst om de grip kwijt te raken, angst om een nederlaag te lijden, enz. Het vermogen om deze angst te erkennen en toch te handelen vanuit het vertrouwen dat je hiervan groeit, helpt om verantwoordelijkheid te nemen op momenten dat het nodig (en spannend) is. Dat zou je een definitie van moed kunnen noemen. De angst is dan de waarschuwer ter voorkoming van roekeloosheid.

Veel angstgedachten hebben te maken met zelftwijfel, het gebrek aan vertrouwen in jezelf dat je het goede zult doen.



De psycholoog over moed

DOOR JOOST ARDTS

Joyce van der Star: 'Moed is ook willen!'



Een manager staat onder tijdsdruk en wordt gebombardeerd met informatie, er wordt van alle kanten aan hem getrokken en er moeten aan de lopende band beslissingen worden genomen die er soms diep inhakken: de kosten moeten omlaag, onderdelen gesaneerd, er is sprake van weerstand, confrontaties, conflicten of er vallen ontslagen. Wie manager is moet weerstanden kunnen breken, tegen de stroom in durven zwemmen en impopulair durven zijn. Om dat te kunnen is moed vereist. Mensen met angstige trekken houden dit niet vol, ze zetten de toekomst van de afdeling, het bedrijf en hun eigen gezondheid op het spel. Je ziet ze dan na verloop van tijd uitvallen; wat begint met gevoelens van oververmoeidheid kan leiden tot ernstige ziekten als overspannenheid, burn-out of depressie.

Wordt moed onderschat als onderscheidend element in leiderschap? Tot nu toe ligt de focus bij selectie en ontwikkeling van managers op persoonlijkheidstrekken als ambitie, volharding, energie, dominantie, onafhankelijkheid, eigenwaarde, stressbestendigheid en besluitvaardigheid. Beschikt men over deze trekken dan kon men wel eens een succesvolle manager worden. En natuurlijk, een stevige, authentieke en autonome leider zal ook over moed, lef en durf beschikken, maar dan is moed slechts een afgeleide, een aanname, moed wordt dan niet zuiver gemeten.

Volgens Suzanne Piet (Psychologie Magazine, januari 2000) is moed het vermogen om, met inachtneming van risico's, grenzen te overschrijden zonder terug te deinzen voor de remmende werking van angst. Zij relateert moed aan angst, of een lagere intensiteit daarvan. Leidinggeven zonder gevoelens van spanning en angst bestaat niet. Het is dan ook van essentieel belang dat men naast de persoonlijkheidstrekken van leiderschap, ervaring en vaardigheden aandacht besteedt in welke mate men over angstdisposities beschikt.

Het is mogelijk om angstdisposities in kaart te brengen door klinische instrumenten te hanteren. De Nederlandse Persoonlijkheds Vragenlijst is daar een voorbeeld van. Deze geeft antwoorden op vragen als: wordt iemand snel angstig of gespannen, kan iemand met frustraties omgaan en in welke mate ervaart iemand zelf verantwoordelijkheid voor zijn problemen (interne locus of control). Met name de interne locus of control blijkt een belangrijke voorspeller voor moed te zijn, het is de neiging om vertrouwen te hebben in de afloop van een riskante onderneming. Iemand die hier hoog op scoort, ervaart direct verband

tussen zijn handelen en de invloed die hij daarmee heeft op de omgeving. Sommige mensen voelen daarentegen dat hun lot afhankelijk is van externe omstandigheden. Onder hen zal men weinig moedigen aantreffen.

Moed is niet alleen een emotionele intensiteit waar je in meerdere of in mindere mate over beschikt, maar het is ook willen! Het is het spel met de onvermijdelijke risico's willen spelen, het opzoeken van de spanning, de beloning, de kick. Het is de behoefte het spanningsveld op te zoeken en zichzelf te triggeren door het betreden van deze, in beginsel toch wel zeer oncomfortabele zone. Het zijn de moedigen die met energie en wilskracht investeren in deze staat van discomfort en die zichzelf op de proef stellen om die vaardigheden te gaan beheersen die hen in staat stellen om de discomfortzone om te buigen naar een staat van relatieve rust. Je kunt je voorstellen dat dit ontwikkelbaar is, maar als je er helemaal alleen voor staat, is de spanning moeilijk vol te houden. Je hebt iemand nodig waarmee je persoonlijke doelstellingen stelt. Een coach, waarmee je net dat stapje verder gaat en die advies en aanmoediging kan geven. Het aangaan van steeds nieuwe uitdagingen en het handelen met de daadkracht, consequentie en doortastendheid die een leider kenmerkt, daar is moed voor nodig. Niet elke manager beschikt over de moed om in topvorm te raken, er zijn er maar weinig die dat wel kunnen.

Het is geen schande indien het u ontbreekt aan moed, maar als u merkt dat u de nodige moed mist, doet u er goed aan de hoogste positie in een bedrijf aan iemand anders over te laten. Anders mondt de carrière al gauw in een persoonlijke nederlaag uit.

Joyce van der Star is assessmentpsycholoog bij Perfect Human Resources

Naarmate iemand minder zelfvertrouwen heeft, zal hij eerder geneigd zijn risico's te vermijden. Zelfvertrouwen en het vermogen om anderen vertrouwen te geven lijken dus hand-in-hand te gaan.

Moedige leiders zijn mensen die over behoorlijk wat zelfvertrouwen beschikken, hun eigen angsten onder ogen durven te zien en deze vervolgens omzetten naar concreet gedrag dat het organisatiebelang voorop stelt.

In welke organisatiecontext heb je welk soort moed nodig?

Calamiteit én stropelijke veranderopgaven

In eerste instantie zou je denken dat moed en leiderschap vooral in 'hectische omstandigheden' aan de orde zijn. Een acute situatie waarin handelend moet worden opgetreden door de leider, snel een inschatting gemaakt moet worden van de situatie en oplossingsrichtingen top-down doorgevoerd moeten worden.

Maar wat te denken van leiders die juist moeten handelen in een situatie die uitermate stabiel lijkt, maar die ondertussen de opdracht hebben meegekregen om zaken te veranderen? Beide uitersten hebben gemeenschappelijk dat van de leider verwacht wordt dat hij/zij richting kan geven aan een verandering. In het eerste geval om vooral snel en doortastend te kunnen optreden, in het laatste geval om de sense of urgency aannemelijk te maken en het vermogen te hebben om moedige beslissingen te nemen terwijl niemand nog de nood aan de man voelt. En juist in deze context zitten op dit moment de meeste managers. Het onderstreept hiermee het

belang van de factor moed in het leidinggevende profiel: het durven doorbreken van de oude situatie vraagt moed. Hoe groter de veranderopgave, hoe belangrijker het vermogen om moedig te durven zijn.

Verschuiven in koers

Een veranderopgave hangt meestal samen met de ambitie van een organisatie om de koers te verschuiven. Het plaatje uit figuur 1 met een overzicht van ontwikkelingsstadia van organisaties gebruiken we als handvat.

Veel (bureaucratische) organisaties zijn bezig om beter te worden in fase 1 en 2, of op te schuiven van links naar rechts. Vanuit efficiency en kwaliteit naar een meer flexibele organisatie. Voorbeelden van termen die uitdrukking geven aan deze verschuiving noemt men dan meer resultaatgericht werken, beter kunnen inspelen op veranderingen van buitenaf en klantgericht werken. Het gaat om een veranderopgave in een context waarin niet iedereen zit te wachten op rigoureuze sprongen. Dat vraagt om een soort moed waarin de leider het toekomstperspectief kan schetsen, vertrouwen geeft hoe daar te komen, vasthoudend blijft qua koers en vol blijft houden, ook als het lang duurt. Kenmerken die we eerder al terugzagen in de diverse betekenissen van moed.

Je zou kunnen stellen dat hoe moeilijker de stap is om van fase 1 naar 2, of van 2 naar 3 te komen, hoe groter de factor moed een rol gaat spelen als succesfactor voor leiderschap.

De organisatiecontext kunnen we ook nog

vanuit een andere invalshoek verkennen. Daarvoor maken we graag gebruik van het klokmodel van Han Looten (gebaseerd op model van Greiner (1972), Power and organization development). In dit model worden vier fasen van organisatieontwikkeling genoemd: de pioniersfase, de differentiatiefase, de stagnatiefase en de crisisfase. Fasen die je vaak terugziet in organisaties naarmate hun leeftijd toeneemt. In de pioniersfase staan de medewerkers schouder aan schouder met de pionier, de markt groeit, alles wat men aanraakt verandert in goud. In deze fase is er moed nodig om te ondernemen. In de differentiatiefase vindt er stabilisatie van opbouw van reserves plaats, er moet worden gestructureerd en georganiseerd. De organisatie wordt een 'echte' organisatie met structuur, hiërarchie, beleid en regels. Om ervoor te zorgen dat deze organisatie niet tot stagnatie leidt is het nodig om te blijven innoveren. Dit vereist moed om creatief te zijn, innovatief te zijn en ruimte te geven aan nieuwe initiatieven. Als dit niet lukt, bestaat het risico dat de organisatie in de stagnatiefase terechtkomt. Vernieuwing wordt niet opgepakt, er is verlies van markten en producten, sleutelpersonen lopen weg en er ontstaan interne conflicten. In deze fase is de moed nodig om te reorganiseren. Als deze moed ontbreekt, kan de organisatie in de crisisfase terechtkomen. Conflicten slaan naar buiten uit, de organisatie wordt financieel ongezond, alles mislukt, ook alle grote projecten die worden opgepakt om de boel te redden. In deze fase is de moed nodig om de trap 'van bovenaf schoon te vegen'. Vaak betekent

Figuur 1. Ontwikkelingsstadia van organisaties

1. Efficiency	2. Kwaliteit	3. Flexibiliteit	4. Innovativiteit
Beheren	Verbeteren	Veranderen	Vernieuwen
- goed doen -	- beter doen -	- anders doen -	- creatief doen -
Nadruk op kosten	Nadruk op kwaliteit	Nadruk op verplating	Nadruk op toekomst
Regelgeving, budgettering, planningssystemen	Producten, normen, certificering, informatie-voorziening	Logistiek, werkprocessen, business units	Projectmatig, taskforces, virtuele organisatie, netwerkorrganisatie
Functiebeschrijving/ waardering, collectieve arbeidsvoorwaarden	Functieprofielen/ prestatiebeloning, functionerings- en beoordelingsgesprekken	Rolbeschrijvingen, variabele arbeidsvoorwaarden, functionerings- en ontwikkelgesprekken	Teleworking, zelfsturing, domeinopdrachten, ontwikkeling prioriteit, development-gesprekken
Instructies	Opleidingen	Action learning, stages, best practices	Hoge investering in brede development range
Reorganisatie	Verbeteracties	Organisatieverandering	Lerende organisatie
Directieven van de leiding	Coaching door de leiding	Participatief leiding	Delegatie en open communicatie, empowerment

dit een forse reorganisatie en sanering waarbij het topmanagement vervangen wordt door nieuwe spelers.

Hoe ontwikkel je moed?

Als moed een belangrijke factor is, hoe kun je dat dan ontwikkelen? Is moed überhaupt ontwikkelbaar? Volgens ons is moed niet iets wat je wel of niet hebt. In dat opzicht onderscheidt het zich niet van andere kenmerken van leiderschap. Voor een deel heeft iemand in meer of mindere mate een natuurlijke aanleg om 'moedig' te zijn. Hoe meer aanleg, hoe makkelijker

lastig worden. Want moed hangt nu juist samen met het centraal stellen van het gemeenschappelijke belang. Als het verschil echt voortkomt uit opvoedingsomstandigheden, betekent het echter ook dat dit deel van het gedrag is aangeleerd. Het is dan beïnvloedbaar.

Of zou het zo zijn dat het vermogen om moedig te zijn zich met de jaren moet ontwikkelen? Oftewel, naarmate je ouder wordt, durf je als leidinggevende meer moedige beslissingen te nemen. Misschien omdat je door ervaring meer zelfvertrou-

wen met je eigen twijfels om te gaan en er niet in te blijven 'hangen'. Voor topmanagers een must, aangezien zij relatief vaak met de turbulentie binnen en buiten de organisatie om moeten gaan. Er zijn verschillende programma's die hier in het kader van 'authentic leadership' aandacht aan besteden.

3. Herkennen van onderstromen en proactief voortekenen signaleren (Korsten en Leers, 2005). Dus het 'angst'gevoel ook door anderen laten onderzoeken. Anticiperen op risico's. Delen van de risico-inschatting heeft als effect angstreductie, terwijl je toch niet roekeloos wordt.

4. Leren om mensen om je heen te verzamelen die je zelfkritisch vermogen actief houden. Soms mensen uit de eigen organisatie, soms juist mensen van buiten die je kunt vertrouwen maar niet met je mee gaan praten. Naarmate je hoger in de boom zit, heb je meer kans op meepratens. En dat laatste is juist gevaarlijk bij de fase van risico-inventarisatie.

5. Stimuleren van het vermogen om overzicht te houden. Om in termen van het algemeen belang te blijven denken, blijft het noodzakelijk om de samenhang, de grote lijn te blijven zien. Daarom kunnen leergangen, gericht op persoonlijk leiderschap in strategische vraagstukken waardevol zijn. Nadruk op een filosofisch/ethische invalshoek kan daarbij helpen. Waarom doe ik de dingen zo? Hoe doen andere topmanagers dat? Vanuit welke mensvisie wil ik handelen? Hoe hangen inhoudelijke ontwikkelingen samen?

6. Het bewust opzoeken van rolmodellen. Als je moed wilt trainen, ga uitzoeken hoe managers die jij als rolmodel ziet, dat doen. Dit is vooral belangrijk als de cultuur binnen de eigen organisatie sterk op 'safe' en risicomijdend gedrag gericht is. Juist dan is het van belang om input van buiten de organisatie voor jezelf te organiseren.

7. Zoveel mogelijk delen met de andere managers. Maak een inner circle van managers deelgenoot van je twijfels en vorm een intervisiegroep waarbinnen men elkaar scherp houdt op de waarden van waaruit men wil handelen.

Is dit bovenstaande nu het exclusieve terrein van de topmanager? Nee, absoluut niet. Iedere manager en adviseur/coach die

Is moed ontwikkelbaar?

'Ervaring kan helpen om meer moed te tonen.'

dit nog verder ontwikkeld kan worden. Maar er zit nog een groot grijs gebied tussen de leiders die bijna van nature deze moedige rol op zich nemen en managers die veel moeite hebben met het tonen van moedig gedrag.

Wel hebben we in het onderzoek van Collins gezien dat bijvoorbeeld het level 5 leadership niet veel voorkomt. Het is blijkbaar niet zo gemakkelijk om moedig te zijn.

Waar hangt de ontwikkelbaarheid mee samen? In het boek van Camps, Stoker & Jurgens (2008) is gekeken naar het begrip 'self-entitlement'. Self-entitlement is de neiging om je eigenbelang als manager te laten prevaleren boven het organisatiebelang. Het betekent niet dat iemand die hoog scoort op self-entitlement zich tegen het organisatiebelang afzet, maar in ieder geval voor zichzelf het beste eist omdat hij/zij zichzelf dat waard vindt. De jongere generatie (onder 35 jaar) scoorde significant hoger op self-entitlement dan de oudere generatie. (Intermediair onderzoek, 2008). Verklaring zou kunnen liggen in de socialisatieverschillen die voortkomen uit de verschillende periodes waarin de opvoeding heeft plaatsgevonden. Dat zou betekenen dat de jongere generatie meer het gevoel heeft recht te hebben op 'het beste' zonder het label eigenbelang daaraan te koppelen. Maar als het erop aankomt om moedige beslissingen te nemen, kan dat

wen gekregen hebt, waardoor je ook meer durft. Dan lijkt het erop dat ervaring kan helpen om meer moed te tonen en jonge managers niet te vroeg naar hoge posities te laten doorstromen, uitzonderingen natuurlijk daargelaten.

In beide redeneringen hebben we niet te maken met een onbeïnvloedbare situatie. Dit biedt perspectief voor de vraag hoe je moed kunt ontwikkelen.

We doen hieronder enkele suggesties.

1. Managers met meer ervaring vertonen meer de neiging om ook lastige situaties aan te pakken dan managers met minder ervaring (Camps, e.a. 2008). Het omslagpunt zou liggen rond de tien jaar managementervaring. Dus ontwikkelen gaat het beste via de praktijk, door het te doen. Je kunt het proces versnellen door tijdens de managementperiode specifiek aandacht te besteden aan het ontwikkelen van moed door middel van coaching en het thema moed op de agenda te zetten.

2. Ontwikkelen van moed via het begrip fearlessness. Dus het stimuleren van moed via het vergroten van zelfvertrouwen. Daarvoor is zelfreflectie, zelfkritisch vermogen en het ontwikkelen van innerlijke rust een belangrijke voorwaarde. Want als je weet wat je wilt en gelooft in wat je doet, is het een kleine stap om in actie te komen. Het helpt om

bezig is om zaken in verandering te brengen, zal moed nodig hebben om vooruit te komen. De hierboven beschreven kenmerken zijn daar allemaal op van toepassing. Ook een interne opleider moet durven confronteren, de consequenties daarvan willen nemen en doorgaan, ook als het lastig wordt. Alleen voor topmanagers die niet moedig durven of kunnen zijn, zijn de consequenties voor de organisatie erg groot. Terwijl er voor de lagere managementfuncties en professionals nog mogelijkheden zijn om hun onvermogen op dit terrein langzaam te ontwikkelen en te 'verdelen' over anderen, neemt de druk op de topmanager om als individu de doorslag te geven alleen maar toe. Want als op dat niveau geen persoonlijk leiderschap wordt getoond, blijft het als organisatie én als leider moeilijker op koers te blijven en inspirerend voor medewerkers te zijn in tijden van verandering.

Drs. Iet van Slageren is zelfstandig gevestigd als interim-(proces)manager, managementconsultant en trainer, met als specialisatie verandermanagement. Tevens als docent verbonden aan de Academie voor Management, RU Groningen. iet@vanslagerenadvies.nl
Prof. Dr. Yvonne Burger cmc is verbonden aan de Post Graduate Opleiding Management Consultant van de Vrije Universiteit, Amsterdam. Daarnaast is zij werkzaam als zelfstandig adviseur en coach. yburger@telebyte.nl
Beide auteurs voeren opdrachten uit op het snijvlak van individuele en organisatieontwikkeling.

Literatuur

- Burger, Y. (2008). *Menselijkheid in organisaties. Oratie bij aanvaarding van het ambt als hoogleeraar*. Amsterdam: Vrije Universiteit, Post Graduate Opleiding Management Consultant, Faculteit Economie.
- Camps, T., Stoker, J., Jurgens, B. (2008). *Managers zijn struisvogels*. Maarssen: Reed Business.
- Collins, J. (2001). *Good to great. Why some companies make the leap...and others don't*. Amsterdam: uitgeverij Business Contact (Nederlandse uitgave).
- Greiner, L.E. (1972). *Power and organizational development*. Amazon.
- Korsten, A., Leers, G. (2005) *Inspirerend leiderschap in de risicomaatschappij*. Utrecht: Uitgeverij Lemma.
- Vos, E. de. *Intermediair Leiderschapsonderzoek, de soepele ethiek van de top*. In: Intermediair, 15 januari 2008.



De psycholoog over moed

DOOR JOOST ARDTS

Peter Edelman: 'Moed is het managen van angst'



Kun je moed met een assessment center in kaart brengen? Een moedig optreden vergt het vermogen van mensen om over angsten heen te stappen. Dat geldt voor leiders op eenzelfde wijze als voor ieder ander. Sommige mensen ervaren vanuit hun karakter sneller en meer angst dan anderen. Het lijkt daarom zinvol om bij het beoordelen van toekomstig moedig gedrag rekening te houden met het angstfacet van de persoonlijkheidsstructuur van leiders.

De beantwoording van de vraag of leiders moed zullen tonen in hun werkpraktijk relateert niet alleen aan karakter. Momenteel onderzoeken wij bij Berenschot Assessment samen met de Erasmus Universiteit de relatie tussen emotionele intelligentie en leiderschapseffectiviteit. In de toekomst kan moed wellicht ook in kaart worden gebracht door het meten van het emotionele-intelligentieniveau van leiders. Leiders die beschikken over een sterk ontwikkelde emotionele intelligentie zouden in theorie beter in staat moeten zijn om hun emoties en daarmee hun angsten te managen.

Het vermogen om emoties te managen is des te belangrijker omdat het voor leiders onvoldoende is om alleen zelf moed op te brengen. Het is evenzeer van belang om volgers in hun moedige daden mee te nemen. Ze zullen daarom ook de angsten van anderen moeten kunnen managen. Leiders met een hoge emotionele intelligentie zouden daartoe eveneens beter in staat moeten zijn dan leiders met een laag emotionele-intelligentieniveau.

Wanneer leiders hun angsten managen, reguleren zij hun emoties. Gross en John beschrijven in het boek *The Wisdom of Feelings* twee strategieën om negatieve emoties en dus ook angst te reguleren. Je hebt enerzijds het onderdrukken van de negatieve emotie op het moment dat die zich voordoet. Anderzijds kun je ook anticiperen op de negatieve emotie door die in positieve termen te heretiketteren. Om het concreet te maken: een leider kan een bijzondere aandeelhoudersvergadering heretiketteren als een kans om in te schatten hoe de verhoudingen liggen binnen de groep van grootaandeelhouders in plaats van als een beoordeling van zijn functioneren over de afgelopen periode. Het vooraf heretiketteren van negatieve emoties is effectiever dan het onderdrukken op het moment van de emotie zelf, omdat de laatste strategie niet alleen de negatieve, maar tegelijk ook de positieve emoties onderdrukt. Door leiders te coachen op het heretiketteren van emoties kunnen ze leren om hun negatieve emoties effectiever te reguleren en daarmee moediger over hun angsten heen te stappen.

Drs. P.J. Edelman is managing consultant bij Berenschot en werkt aan een promotieonderzoek met als onderwerp emotionele intelligentie en leiderschapseffectiviteit.