
De olifant in de boardroom

Waarom sterk leiderschap niet begint bij harmonie, maar bij het vermogen om spanning te verdragen.

Jeffrey Janssen
CFO netwerk

www.cfonetwerk.nl

INTRODUCTIE

Waarom dit boek

Er zijn van die boeken die je niet leest als theorie, maar als spiegel.

The Elephant in the Boardroom van Edgar Papke is voor mij zo'n boek. Niet omdat het iets totaal nieuws vertelt, maar omdat het woorden geeft aan iets wat in veel boardrooms iedere week zichtbaar is en toch zelden echt wordt benoemd.

De kern is ongemakkelijk eenvoudig:

Het probleem in organisaties is meestal niet conflict. Het probleem is wat we vermijden.

Dat raakt precies aan wat ik in de praktijk vaak zie. Wat ik verreweg het vaakst tegenkom, is conflictvermijding. Mijn advies is dan ook altijd hetzelfde: ga het gesprek direct aan, zolang het nog klein is.

Ik maak daarbij vaak de vergelijking met thuis. Een los tandpastadopje is nooit het begin van een relatiebreuk, maar het eindigt er wel vaak mee. Het gaat allang niet meer om dat dopje. Het gaat om alles wat je eromheen jarenlang niet hebt uitgesproken. In de boardroom is dat niet anders.

Bestuurders en managementteams die intelligent zijn, ervaren zijn, de cijfers kennen, de markt begrijpen en toch ergens vastlopen. Niet omdat ze het vraagstuk niet zien. Maar omdat ze de spanning eromheen onvoldoende aangaan.

Dan ontstaan keurige vergaderingen met nette gesprekken, zorgvuldige formuleringen en ondertussen blijft het echte onderwerp liggen. Iedereen voelt dat er iets speelt, maar het gesprek schuift steeds een stukje op. Nog wat extra analyse. Nog een keer terug naar de feiten. Nog even zorgvuldig formuleren. Nog één ronde afstemmen. Totdat de vertraging zelf een risico wordt.

Dat is de olifant in de boardroom.

Dit e-book beschrijft acht lessen die daaronder liggen. Niet als boekbespreking, maar als leiderschapsreflectie. Omdat deze lessen in vrijwel iedere boardroom relevant zijn waar spanning oploopt, verandering nodig is en de waarheid niet altijd vanzelf op tafel komt.

01

Conflict hoort bij volwassen leiderschap

Een boardroom zonder spanning is zelden een gezonde boardroom.

Dat klinkt contra-intuïtief. Veel leiders zijn namelijk opgegroeid met het idee dat een goed team één lijn laat zien, efficiënt besluit en niet te lang blijft hangen in gedoe. En natuurlijk: eindeloos conflict is ook geen teken van kracht. Maar het omgekeerde is net zo riskant. Waar wezenlijke keuzes gemaakt moeten worden, hoort verschil van inzicht zichtbaar te worden: over strategie, risico, timing, geld, mensen en tempo.

Zodra die verschillen verdwijnen, moet een leider niet automatisch opgelucht zijn. Want het kan drie dingen betekenen.

- Er is echt alignment.
- Er is vermijding.
- Of er is onverschilligheid.

Vooraf die laatste twee zijn gevaarlijk. Een team kan er rustig uitzien, terwijl het in werkelijkheid voorzichtig is geworden. Mensen brengen hun twijfel niet meer in. Ze willen de relatie sparen, de sfeer bewaken, of hebben simpelweg geleerd dat tegenspraak niet echt wordt beloond. Dan is het niet rustig. Dan is het stil. En stilte is iets anders dan gezondheid.

Sterke leiders proberen spanning daarom niet weg te masseren. Ze maken spanning productief. Ze stellen vragen die verschil zichtbaar maken. Ze testen of er echt alignment is of alleen nette voortgang.

Dat vraagt volwassenheid, juist omdat de reflex in veel boardrooms anders is: snel door. Maar een besluit zonder voelbare spanning bij een betekenisvol onderwerp is niet per definitie een sterk besluit. Het kan ook een besluit zijn waar de echte discussie nooit is gevoerd.

02

Niet conflict, maar vermijding maakt de rekening later duurder

Vermijding voelt op korte termijn vaak verstandig. Nog even wachten, nog wat feiten ophalen, het onderwerp kleiner houden, de relatie sparen, de rust bewaren. Allemaal begrijpelijke motieven. En soms zelfs terecht. Niet ieder onderwerp hoeft meteen maximaal op tafel. Niet ieder verschil van inzicht is rijp voor directe confrontatie. Maar leiderschap vraagt wel dat je zuiver blijft kijken naar wat je doet. Ben je zorgvuldig? Of stel je uit?

Dat onderscheid is cruciaal.

Want wat je niet benoemt, verdwijnt niet. Het verplaatst zich. Naar de wandelgangen. Naar subgroepen. Naar één-op-één gesprekken. Naar defensief gedrag. Naar vertraagde besluitvorming. Naar dossiers die telkens terugkomen omdat het echte punt nooit echt is geraakt.

Schijnrust is duur.

De prijs zie je zelden direct op één regel in de winst-en-verliesrekening. Maar hij is er wel. In afhakers. In informatie die te laat boven tafel komt. In politiek gedrag. In energielekkage. In herstelwerk. In verlies van tempo. En vooral: in afnemend vertrouwen.

Dat is ook het verraderlijke van vermijding. Ze presenteert zich als stabiliteit, terwijl ze in werkelijkheid erosie veroorzaakt.

De lastigste vorm van vermijding is overigens niet die van het team, maar die van de leider zelf. Dat is zelden lafheid; de leider heeft juist de meeste argumenten om iets nog even niet te doen. Juist daar begint volwassen leiderschap: bij het moment waarop je kunt erkennen dat je zelf iets te lang hebt laten liggen.

Dat is de eerste stap terug naar helderheid.

03

Zelfkennis gaat vóór interventie

Veel leiders zijn sterk in analyse van buiten. Minder sterk in analyse van binnen.

Ze zien patronen in de organisatie. Ze herkennen gedrag van anderen. Ze benoemen waar het wringt. Maar in spannende situaties gebeurt er intern minstens zoveel als extern. Irritatie. Controlebehoefte. Angst om gezag te verliezen. Drang om snel af te sluiten. Behoefte om gelijk te krijgen. Of juist de neiging om terug te trekken.

En zolang die binnenkant niet zichtbaar is voor de leider zelf, gaat die onbewust mee sturen.

Dan denkt een leider dat hij een inhoudelijk gesprek voert, terwijl hij in werkelijkheid vooral bezig is zijn positie te beschermen. Of hij denkt dat hij rationeel is, terwijl zijn timing en toon al lang door emotie worden gestuurd. Dat maakt gesprekken harder dan nodig, of juist slapper dan nodig. Het maakt interventies minder zuiver.

Zelfkennis is daarom een bestuurlijke randvoorwaarde.

De vraag vóór een lastig gesprek is niet alleen: wat moet hier gezegd worden?

De eerdere vraag is: wat gebeurt er in mij?

Waar zit mijn irritatie?

Waar zit mijn bewijsdrang?

Waar wil ik te snel naar een oplossing?

Waar ga ik misschien het ongemak uit de weg?

Waar raak ik defensief zonder dat ik het zelf goed merk?

Die vragen maken een leider niet kleiner. Ze maken hem preciezer. En precies dat is nodig in de boardroom. Want de leider die zichzelf niet kan onderbreken, gaat vaak de ander corrigeren vanuit de verkeerde bron.

Veel gesprekken mislukken niet op inhoud. Ze mislukken omdat niemand op tijd ziet welke reflex het gesprek al heeft overgenomen.

04

De leider zet de norm, niet de PowerPoint

Cultuur is in veel organisaties een geliefd onderwerp. Maar juist daar wordt vaak te abstract over gesproken.

- Men wil meer openheid.
- Meer eigenaarschap.
- Meer aanspreekbaarheid.
- Meer tegenspraak.
- Meer ondernemerschap.

Allemaal terecht. Alleen: cultuur verandert zelden door het uitspreken van die woorden. Cultuur verandert wanneer mensen zien welk gedrag werkelijk wordt beloond, verdragen of afgestraft.

Dat maakt de leider per definitie normstellend.

Niet alleen in speeches. Juist in de momenten waarop spanning oploopt. Op dat soort momenten kijkt een team heel scherp, vaak zonder dat expliciet te maken. Wat gebeurt er als iemand tegengas geeft? Wat gebeurt er als een lastig feit op tafel komt? Wat gebeurt er als een collega verantwoordelijkheid ontwijkt? Wat gebeurt er als een bestuurder zich geraakt voelt?

Daar leert de organisatie meer van dan van tien cultuurprogramma's.

Een leider kan dus zeggen dat openheid belangrijk is, maar als hij defensief reageert op echte tegenspraak, leert het team iets anders. Een leider kan accountability prediken, maar als hij vaag gedrag laat staan of zelf telkens overneemt, leert de organisatie ook iets anders.

De hardste vraag voor een leider is daarom niet: wat is er mis met de cultuur?

De hardere vraag is: wat leren mensen van mij?

Dat vraagt een ongemakkelijke spiegel. Want soms bevestigt de leider met zijn eigen gedrag precies de cultuur die hij zegt te willen veranderen.

Meer eigenaarschap willen en toch steeds weer overnemen.

Meer openheid willen en zelf het moeilijkste gesprek uitstellen.

Meer tegenspraak willen en het gesprek dichtzetten zodra het spannend wordt.

Cultuur is vaak gestold leiderschapsgedrag. En dus begint echte cultuurverandering zelden met een sessie, maar met zichtbaar ander gedrag van de leider.

05

Intentie bepaalt of een gesprek een aanval of een uitnodiging wordt

Een moeilijk gesprek mislukt zelden op inhoud. Het mislukt meestal in de opening.

Leiders gaan een gesprek in met een oordeel, irritatie of conclusie en noemen dat dan duidelijkheid. Maar duidelijkheid zonder expliciete intentie voelt vaak als aanval. Zelfs als de inhoud klopt.

De vraag is dus niet alleen: wat moet ik zeggen?

De eerdere vraag is: wat wil ik eigenlijk met deze relatie? En wat wil ik dat dit gesprek oplevert?

Helderheid?

Herstel?

Grenzen?

Een besluit?

Meer volwassenheid in de samenwerking?

Een eerlijke diagnose?

Een betere werkrelatie?

Zodra dat voor de leider zelf scherp is, verandert de toon van het gesprek. Dan ga je minder zenden en meer onderzoeken. Minder afrekenen en meer uitnodigen. Minder op de reflex en meer op de bedoeling.

Dat is juist effectief, niet soft.

Want mensen voelen in de eerste minuut van een lastig gesprek meestal feilloos aan of een leider alleen iets komt halen, of ook iets wil bouwen. Of hij alleen zijn

punt wil maken, of ook de relatie serieus neemt. Of hij de spanning wil gebruiken voor helderheid, of vooral voor correctie.

Intentie mag concreet worden gemaakt, in één of twee zinnen. Juist dat verlaagt de kans dat de ander direct in de verdediging schiet. Niet omdat het gesprek dan makkelijk wordt, maar omdat het gesprek een duidelijk anker krijgt.

Zo wordt de relatie serieus genoeg genomen om de inhoud te dragen.

06

Luisteren is geen zachte vaardigheid, maar een machtsinstrument

De meeste mensen luisteren niet om te begrijpen. Ze luisteren om te reageren.

In de boardroom zie je dat continu. Mensen wachten tot ze weer aan de beurt zijn. Luisteren om gaten te vinden. Luisteren om straks scherper terug te kunnen slaan. Of aanwezig lijken te zijn terwijl ze mentaal al bezig zijn met het besluit dat ze toch al willen.

Dat is positioneren.

Juist daarom is luisteren een strategische vaardigheid. Wie goed luistert, krijgt eerder de echte informatie op tafel. Niet alleen argumenten, maar ook twijfel, emotie, zorg, weerstand, angst en nuance. En juist daar zit vaak het materiaal dat nodig is om tot een beter besluit te komen.

Goede luisteraars zijn niet per definitie de zachtste mensen in de kamer. Vaak zijn het juist de scherpste. Omdat ze hun oordeel lang genoeg kunnen uitstellen om eerst te begrijpen wat de ander werkelijk bedoelt. Omdat ze kunnen samenvatten voor ze weerleggen. Omdat ze één verdiepende vraag durven stellen waar anderen al in rebuttal schieten. Omdat ze stilte kunnen laten vallen zonder die direct op te vullen.

Dat lijkt klein. Maar in de boardroom maakt het een wereld van verschil.

Luisteren onder spanning vraagt discipline. Want precies als de druk stijgt, zakt de kwaliteit van luisteren meestal als eerste weg. Dan wordt timing belangrijker dan begrip. Terwijl de leider die op dat moment toch goed blijft luisteren, vaak eerder de waarheid op tafel krijgt dan de leider die snel reageert.

Wie luistert om te begrijpen, vergroot zijn invloed.

Wie luistert om te reageren, vergroot vooral zijn volume.

07

Begrip gaat vóór commitment

Veel managementteams willen te snel naar de oplossing.

Er speelt spanning. Er is verschil van inzicht. Er ligt een besluit op tafel. En toch wil men vaak direct door naar: goed, wat spreken we af? Dat is begrijpelijk.

Bestuurders houden van voortgang. Maar te snelle voortgang is vaak schijnvoortgang.

Want zonder gedeeld begrip krijg je wel afspraken, maar geen echte beweging.

Mensen kunnen instemmen met hetzelfde besluit en er toch iets anders onder verstaan. Ze kunnen ja zeggen vanuit een andere analyse, een ander belang of een ander gevoel. Dan lijkt het of er alignment is, maar in werkelijkheid zijn er alleen meerdere interpretaties die tijdelijk dezelfde kant op wijzen.

Dat merk je vaak pas later. Wanneer blijkt dat acties niet gebeuren zoals gedacht. Of dat de één iets heel anders van de ander verwachtte dan andersom. Of dat de lucht in de vergadering wel geklaard leek, maar in de praktijk de ruis juist groter is geworden.

Begrip is de fundering onder commitment.

Dat vraagt dat leiders niet te snel toetsen op instemming, maar op begrip. Niet: zijn we het eens? Maar: wat hoor jij als kern van dit probleem? Wat denk jij dat hier nu van jou gevraagd wordt? Waar zit voor jou nog twijfel of verschil?

Daarmee wordt zichtbaar of mensen echt op dezelfde bladzijde zitten, of alleen beleefd mee bewegen.

Snelheid zonder gedeeld begrip is vaak herstelwerk in wording.

08

Commitment is meer dan compliance

Ja knikken is nog geen commitment.

Dat is misschien wel een van de meest onderschatte bestuurslessen. In veel boardrooms wordt instemming te snel gelezen als eigenaarschap. Er wordt besloten, niemand maakt bezwaar, de vergadering gaat door, en later blijkt dat er te weinig gebeurt. Dan klinkt de frustratie vaak als volgt: “maar we hadden dit toch afgesproken?”

Ja. Misschien wel. Maar compliance is iets anders dan commitment.

Compliance is: ik ga mee.

Commitment is: ik verbind me.

Dat verschil zie je niet in het moment van instemming, maar pas later. In gedrag. In opvolging. In initiatief. In de bereidheid om ook onder druk te blijven staan voor wat is afgesproken.

Daarom moeten leiders afspraken niet alleen formuleren, maar testen.

Is dit helder genoeg?

Is dit echt gedragen?

Wie doet wat?

Wat maakt dit lastig?

Wat is nodig om dit ook bij tegenwind vol te houden?

Dat zijn geen controlevragen. Dat zijn commitmentvragen.

Sterke leiders bouwen dus niet alleen besluiten. Ze bouwen duidelijkheid, realisme en eigenaarschap. Ze maken zichtbaar of iemand werkelijk eigenaar is, of vooral beleefd mee beweegt. Ze laten mensen hun commitment in eigen

woorden formuleren. Want juist daar hoor je het verschil tussen naleven en dragen.

Geen toeval dat Papke in zijn boek uitkomt bij commitments. Uiteindelijk wordt leiderschap tastbaar in wat mensen werkelijk beloven en vervolgens doen.

Je woord als leider is niet vrijblijvend. Het bouwt of breekt vertrouwen. En uiteindelijk ook je legacy.

TOT SLOT

Waar de waarheid uit het gesprek verdwijnt, begint het bestuurlijke risico

Onder deze acht lessen ligt één beweging. Sterk leiderschap gaat niet over het vermijden van spanning. Het gaat over het vermogen om spanning te herkennen, jezelf daarin te begrijpen, het echte gesprek te voeren, goed te luisteren, begrip op te bouwen en verschil om te zetten in commitment.

Conflict is niet het probleem.

Emotie is niet het probleem.

Vershil is niet het probleem.

Het risico begint waar de waarheid uit het gesprek verdwijnt. En precies daar begint de olifant in de boardroom.