

David  
De Cremer

# LEIDERSCHAP OP HALVE KRACHT

rationeel emotie controle  
context treuzelen  
hoofdzaken  
'planning fallacy' irrationeel tijd  
individuele leiders & volgers besluiteloosheid  
controle bijzaken impulsief  
uitstellen druk zelfcontrole

# Inhoud

<b>Hoofdstuk 1. Inleiding</b>	7
Leiderschap en het probleem van uitstelgedrag	10
Leiderschap en hoe beslissingen te nemen	12
Waarom een democratische leider ook een autocratische is	14
De uitdaging	16
<b>Hoofdstuk 2. De psychologie van de leider</b>	19
Procrastinatie	21
Het reguleren van de eigen emoties	25
Inaction inertia	30
Status quo bias	33
Welke alternatieven zijn er?	36
Neuroticisme	38
Het vermijden van conflicten	42
Niet authentiek zijn	44
<b>Hoofdstuk 3. De psychologie van de situatie</b>	47
Beperkte anonimiteit	49
Een klimaat van wantrouwen	51
Onzekerheid	55
Het nemen van ethische beslissingen	58

De nieuwe leider	61
Het gebrek aan eerder succes	64
<b>Hoofdstuk 4. De gevolgen van het uitstellen van beslissingen</b>	67
Financiële gevolgen	68
Gezondheid	71
De kosten voor anderen	74
<b>Hoofdstuk 5. Een interactief model</b>	77
Het 'hoe' van het uitstelgedrag	79
Het 'waarom' van het uitstelgedrag	81
<b>Hoofdstuk 6. Wat kan men doen?</b>	83
Principe 1 Rechtvaardig uitstelgedrag nooit	83
Principe 2 Hef onzekerheden op in de mate van het mogelijke	85
Principe 3 Vermijd fysieke en mentale uitputting	86
Principe 4 Werk aan je relaties	87
Principe 5 Wees je bewust van de gevolgen van een beslissing	88
<b>Hoofdstuk 7. De 'Leadership on Hold'-survey®</b>	91
Deel 1 Het individu	92
Deel 2 De context	94
<b>Referenties</b>	97
<b>Biografie</b>	103

Het interessante aan de observatie dat leiders de neiging vertonen om te treuzelen is dat het een probleem betreft dat door beide partijen (leider en volger) lijkt onderkend te worden. Leiders beseffen zelf maar al te vaak dat verantwoordelijkheid opnemen en knopen doorhakken er niet gemakkelijker op worden nu de wereld enkel maar kleiner en complexer wordt. Aan de andere kant hoort men vaak dat volgers met spanning en groeiend ongeduld wachten op beslissingen die verandering met zich zullen meebrengen. Mensen plaatsen zich gemakkelijk in de rol van de volger om het uitstelgedrag van leiders aan de kaak te stellen. Dat suggereert trouwens al op zich dat het opnemen van een leiderschapsrol misschien toch niet altijd zo gegeerd is. Een leider zijn in de hedendaagse complexe wereld lijkt een titanentaak te worden waarbij men graag van de voordelen geniet (macht en invloed), maar liever niet de lasten draagt (het opnemen van verantwoordelijkheid en de uiteindelijke knopen doorhakken). Vanuit dit oogpunt is de geregelde roep om gedecentraliseerde beslissingsstructuren en 'leaderless teams' ook beter te begrijpen.<sup>5</sup> Iedereen kan leider zijn, maar dan wel vanuit de veiligere rol van volger, lijkt het motto van velen te zijn.

Er zijn tal van hedendaagse voorbeelden waarbij leiderschap en uitstelgedrag hand in hand gaan. Het treuzelgedrag van vele van onze Europese politieke leiders is een schoolvoorbeeld van uitstelgedrag. Het einde van 2011 werd gekenmerkt door een chaos binnen de Europese Unie, waarbij alles uit de kast moest gehaald worden om de munteenheid de euro te redden (begin 2012 is deze dreiging nog steeds niet verdwenen). De oplossingen die door Merkozy (het duo Merkel – Sarkozy) en de Europese president Herman Van Rompuy werden voorgesteld hadden een ding gemeenschappelijk. Ze leken het probleem Europa steeds een beetje voor zich uit te duwen. Halfbakken oplossingen werden bij elke Eurotop naar voren geschoven zodat er weer even ademruimte kwam. Nooit werd er echter een duidelijke lijn getrokken, waarbij daadkracht en de wil om een doorbraak te forceren steeds ontbraken. Al snel werd er dan ook luidkeels geroepen dat Europa daadkrachtige leiders mist en dat omwille van hun treuzelgedrag Europa een makkelijke prooi werd voor de financiële markten. De eurocrisis wordt voorgesteld als het schoolvoorbeeld van leiders die niet in staat zijn om de moeilijke beslissingen te nemen die nodig zijn om ons toe te laten deze crisis achter ons te laten en te focussen op nieuwe groei. Het doem-

beeld van de Japanse economische crisis – begin jaren negentig – wordt hierbij opgeroepen. De Japanse leiders treuzelden toen te lang waardoor het land tot op de dag van vandaag met zware economische gevolgen (hoge schuldengraad, weinig economische groei) opgezaaid zit.

Aan de andere kant van de Atlantische oceaan – de Verenigde Staten van Amerika – was het niet veel beter. President Obama werd in 2011 door zowel de republikeinen als zijn eigen democratische partij voorgesteld als een zwakke leider. Het viel op dat Obama zich vaak liet verleiden tot het rekken van de talrijke gesprekken tussen beide partijen om een consensus te bereiken. Op zich een mooie gedachte. Op het politieke toneel werd deze houding echter afgestraft door het feit dat de neutrale koers die Obama probeerde te varen – om ook de neutrale kiezer te verleiden – enkel irritatie opwekte, omdat hij geen duidelijke en krachtvolle signalen gaf welke richting het volgens hem uit moest. Het gevolg was dat men bloed begon te ruiken. De republikeinen haalden vervolgens alles uit de kast om Obama in de hoek te drijven. Vele noodzakelijke beslissingen werden altijd pas op het laatste nippertje genomen en dat illustreert dat Obama's vrees om bestempeld te worden als iemand met sterke vooroordelen het beslissingsproces grotendeels verlamde. Kortom, Obama leek niet in staat om de beslissingen te nemen die moesten genomen worden. Zo ging kostbare tijd verloren.

In België heeft men zijn eigen voorbeeld van de leider die uitstelgedrag tot een kunstvorm verheven heeft. De vorming van een federale regering nam niet enkel 541 dagen in beslag – een wereldrecord dat wel eens heel lang in de boeken zou kunnen blijven staan en naar alle waarschijnlijkheid enkel verbroken kan worden door België zelf – maar toonde ook Di Rupo in volle treuzelactie. Een veelvoorkomende kritiek op Di Rupo is dat hij steeds zijn tijd neemt om te beslissen. Dat is op zich geen probleem, maar het wegdeemsteren van de man op belangrijke momenten en de neiging om dingen op hun beloop te laten zijn een doorn in het oog van velen. Zelfs de initiële bedreiging uit Europa dat België een forse boete stond te wachten als er niet snel een begroting zou opgemaakt worden, veranderde niet veel aan Di Rupo's werkmethode. Voorstanders van deze methode kunnen gemakkelijk zeggen dat nauwkeurigheid en daarvoor de tijd nemen nooit kwaad kunnen en dat klopt gedeeltelijk ook. Het is echter wraakroepend te noemen als België begin 2012 dan te horen krijgt dat Europa de in elkaar geknutselde begroting toch niet aanvaardbaar vindt. Het eerdere uitstel-

en treuzelgedrag van de premier krijgt daardoor toch een zuur smaakje. Als men dan toch zo nauwkeurig te werk ging, dan is het toch verrassend te noemen dat het resultaat ontoereikend werd bevonden.

Ten slotte was er in Nederland nog een rechtstreekse aanval op het gedrag van premier Rutte. Midden 2011 werd er in Europa besloten om financiële steun te verlenen aan Griekenland door middel van een tweede steunpakket ter waarde van 109 miljard euro. Elke lidstaat zou hiervoor een bepaald bedrag moeten aanleveren. Volgens Rutte zou de belastingbetaler hiervan slechts 60 miljard moeten betalen, terwijl de rest door de banken zou worden betaald. Deze redenering klopte niet omdat de bijdrage van de banken slechts vrijwillig zou zijn en bovenop de 109 miljard zou komen. De oppositie had de mond vol over misleiding en oneerlijke communicatie, maar premier Rutte nam weinig verantwoordelijkheid te midden deze ontstane chaos. De brave man vertrok op vakantie en liet een tijd niets van zich horen, wat D66-leider Alexander Pechtold ertoe verleidde te zeggen dat Rutte te weinig leiderschap vertoonde. Dat hij urgentie miste en dus zwak voor de dag kwam.

## Leiderschap en hoe beslissingen te nemen

De bovenstaande voorbeelden geven een somber beeld van de beslissingskracht van onze hedendaagse leiders. Men kan zelfs stellen dat het uitstellen of het niet nemen van beslissingen het grootste hedendaagse leiderschapsprobleem lijkt te zijn.<sup>6</sup> Het is uitermate belangrijk dit probleem zo snel mogelijk te onderkennen, want het nemen van beslissingen wordt algemeen verondersteld een belangrijk element van effectief leiderschap te zijn. Het nemen van beslissingen en daarna actie ondernemen staan centraal in de functiebeschrijving van een leider en zijn nodig indien men de noodzakelijke veranderingen wil doorvoeren. Dit idee staat ook centraal in de opmerking die oud-US president Harry S. Truman ooit maakte: “Progress occurs when courageous skillful leaders seize the opportunity to change things for the better.”

Om de belangrijke rol van actie en de nobele kunst van het beslissen verder te ondersteunen is het nuttig en leerrijk om te kijken hoe de rol van leiderschap in de literatuur beschreven wordt. Ook al bestaan er bijna evenveel definities van

leiderschap als er boeken geschreven zijn over dit onderwerp, toch bestaat er enige consensus omtrent een algemene definitie die de essentie van leiderschap weergeeft. Deze definitie is de volgende: “*Leadership involves persuading other people to set aside for a period of time their individual concerns and to pursue a common goal that is important for the responsibilities and welfare of a group.*”<sup>7</sup> Deze definitie geeft duidelijk aan dat leiderschap een sociaal proces is waarbij de leider – in samenspraak met de volgers – gericht is op het bereiken en optimaliseren van de algemene belangen. In dit proces is het van belang dat er invloed wordt uitgeoefend, zodat alle neuzen in dezelfde richting staan en dat iedereen gemotiveerd is om aan het algemene belang bij te dragen. De macht hebben om invloed op anderen uit te oefenen betekent dan ook dat men als leider de verantwoordelijkheid draagt om beslissingen te nemen. Dat men actief bezig is met het motiveren van zowel zichzelf als de anderen en daarbij geregeld scherpe en noodzakelijke analyses maakt omtrent de toekomstige stappen en acties die men zal ondernemen. Dit ‘actie’-element definieert leiderschap. Een gebrek aan daadkracht en beslissingskracht houdt dus per definitie in dat dergelijke leiders geen effectieve leiders kunnen zijn – iets wat bovenstaande voorbeelden overduidelijk illustreren.

Het is geen verrassing dat heel wat bestaande leiderschapstheorieën verwijzingen bevatten naar de mate waarin leiders actie ondernemen en beslissingen nemen. In de *path-goal theory* wordt beschreven hoe een leider medewerkers kan helpen om het juiste en meest effectieve pad te kiezen met betrekking tot de opdrachten en taken die uitgevoerd moeten worden.<sup>8</sup> Dit meest effectieve pad veronderstelt een ‘participatieve’ leidersstijl waarbij de leider overleg pleegt met de volgers en uiteindelijk een beslissing neemt welke richting er genomen zal worden. In de *decision process theory* wordt het nemen van optimale beslissingen zelfs als de hoofdtaak van leiderschap bekeken.<sup>9</sup> Deze theorie maakt een onderscheid tussen drie leiderschapsstijlen (autocratisch, samenwerkend en consulterend) en gebruikt zeven ja-nee vragen om te bepalen welke stijl het meest geschikt is – afhankelijk van de situatie – om tot de beste beslissing te komen. De befaamde *Ohio Studies* leggen ook een duidelijke link naar de actieve rol die een leider heeft door het idee van ‘initiation’.<sup>10</sup> Initiation veronderstelt dat de leider de taken en opdrachten zodanig structureert dat het duidelijk is wie welke rol vervult, zodat het productieproces gecoördineerd kan verlopen. Een laatste illustratie van de centrale rol van actiebereidheid en het nemen van beslissingen in leiderschap vinden we terug in de literatuur over *transformati-*

*oneel leiderschap*.<sup>11</sup> Volgens Kotter is leiderschap het sociale proces dat nodig is om verandering in goede banen te leiden ten voordele van het algemene belang.<sup>12</sup> Transformationele vormen van leiderschap hebben een specifieke focus op hoe leiders verandering kunnen vormgeven.<sup>13</sup> Deze leidertypes slagen erin om een bestaande situatie te transformeren naar een meer gewenste nieuwe toestand.<sup>14</sup> Dit transformatieproces wordt gestimuleerd door leiders die een duidelijke visie hebben die anderen aanspreekt en daardoor worden zij als charismatisch bekeken.<sup>15</sup> Dit type leider vertoont een sterke mate van zelfvertrouwen, is bereid om zich op te offeren voor de eigen visie, en is in staat om inspraak te verlenen aan zijn of haar volgers waardoor conflicten geneutraliseerd kunnen worden.<sup>16</sup>

### Waarom een democratische leider ook een autocratische is

Deze theorieën suggereren dat leiderschap een sociaal proces is waarbij de leider actief het pad uitstippelt dat het collectief zal nemen om de bestaande situatie te verbeteren. Dat veronderstelt visionair leiderschap waarbij beslissingen worden genomen en niet op de lange baan worden geschoven. Het transformatieproces dat verandering met zich meebrengt is actief en gemotiveerd door een leider die authentiek is en dus weet waarom hij of zij een beslissing neemt. Dit type leider ziet dergelijke beslissingen dan ook niet als een hindernis, maar eerder als een mogelijkheid om de eigen waarden en visie om te zetten in daden. Deze beschrijving maakt duidelijk dat de meeste leiderschapstheorieën de elementen actie en daadwerkelijk beslissingen nemen een belangrijke rol toebedelen. Ondanks deze duidelijke focus is het echter ook belangrijk om aan te stippen dat de bestaande theorieën vooral prescriptief of voorschrijvend van aard zijn.<sup>17</sup> Voorschrijvend zijn is noodzakelijk om aan te duiden waar het over gaat. Enkel een prescriptieve aanpak hanteren laat echter niet toe om (a) dieper in te gaan op de verschillende manieren waarop men beslissingen kan nemen en (b) te begrijpen waarom en wanneer deze manieren effectief kunnen zijn of net niet. We hebben daarom ook een descriptieve aanpak nodig, waarbij duidelijk gekeken wordt op welke manier men tot actie kan overgaan en welke processen hier aan de grondslag liggen. Begrijpen wanneer en waarom mensen beslissingen nemen en deze omzetten in duidelijke acties kan ons helpen om het uitstelgedrag van vele leiders te verklaren. Om dat duidelijk te krijgen moeten we dus begrijpen



welke factoren verhinderen dat mensen actie ondernemen en welke factoren dit kunnen faciliteren.

Deze aanpak leunt dicht aan bij de overtuiging van Rudolph Giuliani, de oud-burgemeester van New York City. Hij beschrijft in zijn leiderschapsboek hoe de angst zich meester maakte van hem en zijn team op het moment dat het tot hen doordringt dat de aanval op de Twin Towers op 11 september 2001 een terroristische daad is.<sup>18</sup> Zodra dat gebeurt, blijven verdere acties dan ook vaak uit. Giuliani gaf leiderschap echter een nieuw gezicht, door zich er in een ‘split second’ van te vergewissen dat actie nodig was en dat angst een slechte raadgever was. Deze rationele manier van controle uitoefenen over emoties die de meesten onder ons zouden verlammen, liet hem toe de reddingsacties te coördineren en een symbolisch pad uit te tekenen naar het herstellen van de trots en de eigenwaarde van de New Yorker.

Het voorbeeld van burgemeester Giuliani illustreert duidelijk dat leiderschap zowel een ‘proces’-element (input vragen en stapsgewijs evalueren) als een sterke ‘resultaten’-focus bevat die aangeeft wat er bereikt moet worden. Om dit te realiseren is het dus belangrijk dat hiertoe een aanzet – lees beslissing – wordt genomen. Op het einde van de rit komt leiderschap dus neer op het feit dat er altijd iemand is die de beslissing moet nemen. Om deze reden is het ook te begrijpen dat een effectieve democratische leider voor een deel ook een autocratische leider is.

Intuïtief zullen de meeste mensen het idee van een democratische leider als tegengesteld beschouwen aan het idee van een autocratische leider.<sup>19</sup> Leaders die de democratische waarden hoog in het vaandel dragen zijn tot het ideaal van leiderschap verheven. Een probleem dat we echter steeds vaker zien opduiken binnen onze democratische samenleving is dat beslissingen nemen steeds moeilijker wordt. Democratisch zijn lijkt meer en meer in te houden dat men enkel met het proces van participatie bezig is. Dat is natuurlijk belangrijk om allerlei redenen. Het geeft ons een samenhangingsgevoel, versterkt het vertrouwen en de legitimiteit van de beslissingsnemer en maakt dat de beslissingsstructuur transparant is.<sup>20</sup> Dat zijn allemaal duidelijke waarden die democratische leiders met zich meedragen. Het probleem lijkt echter te zijn dat men door de tijd heen vergeten is dat men op het einde van deze participatieve rit ook nog een beslissing moet nemen.<sup>21</sup> En dat is ook een belangrijke taak voor de leider!

Deze beslist uiteindelijk – na raadpleging – wat de uitkomst zal zijn. Een zware taak, maar eentje die inhoud geeft aan het idee van leiderschap. Daarom is de combinatie democratisch zijn met een autocratisch tintje bijna een noodzaak die het proces van transformatie en verandering pas echt in gang kan zetten.

## De uitdaging

In de volgende hoofdstukken zullen we dieper ingaan op het waarom van het uitstelgedrag. Nu dit probleem duidelijk in de hedendaagse leiderschapscontext is geplaatst, is het belangrijk dat we begrijpen waar de neiging om beslissingen uit te stellen en treuzelgedrag te vertonen vandaan komt. Om dit gedrag in kaart te brengen is het belangrijk om zowel naar de psychologische individuele tendensen van de persoon te kijken als naar de impact die de situatie heeft op het uitstellen of vermijden van beslissingen. Deze aanpak vindt zijn plaats in de sterk oprukkende traditie die ‘behavioral decision-making’ wordt genoemd. De impact die deze traditie heeft kunnen we bijvoorbeeld zien in de vele management- en businessopleidingen waarbij gesproken wordt over behavioural economics, behavioural finance en behavioural accounting.<sup>22</sup> Al deze economische handelingen die steeds door een rationele lens worden bekeken, krijgen nu het voorvoegsel ‘behavioural’ om aan te duiden dat de eerdere aanpak te beperkt was en dat we meer moeten kijken naar wat er echt gebeurt. Deze beweging vindt ook zijn weg naar beleidsmakers, met als meest duidelijke voorbeeld de Amerikaanse president Obama die gebruikmaakt van gedragseconomen – een vakgebied gebouwd op de integratie tussen psychologie en economie – om zijn beleidsbeslissingen te inspireren.<sup>23</sup> Het idee achter deze aanpak is dat we dus niet enkel moeten voorschrijven hoe mensen beslissingen moeten nemen. Deze normatieve aanpak is te rationeel van aard en daarom niet realistisch. Hij houdt te weinig rekening met het feit dat heel veel beslissingen niet rationeel verlopen. Het is daarom noodzakelijk om te kijken en te begrijpen op welke manier mensen daadwerkelijk beslissingen nemen en hoe deze inzichten kunnen helpen om ons betere beslissingen te laten nemen en daarbij uitstelgedrag in de mate van het mogelijke te elimineren.

De inzichten uit deze gedragstraditie laten dus toe om het uitstelgedrag van leiders in feite als irrationeel gedrag te bestempelen. Deze conclusie is tegen-

## De nieuwe leider

Het vooruitzicht om een leiderspositie in te nemen kan een sterke motivatie vormen voor werknemers. Zelfs in die mate dat leiderschap een missie wordt waar men allerlei hoge verwachtingen aan koppelt. Een idee dat sterk leeft onder leaders-to-be is de gedachte dat men als leider in staat zal zijn om heel wat ambities waar te kunnen maken. De menselijke aard zorgt er echter voor dat dit romantische beeld van leiderschap leidt tot het onderschatten van alle dagdagelijkse uitdagingen en taken die leiders te wachten staan.<sup>77</sup> Onderzoek toont aan dat mensen inschattingfouten maken als ze hun toekomstige reacties proberen te voorspellen. Zo voelt men zich over het algemeen genomen minder gelukkig wanneer men echt een promotie krijgt dan wanneer men zich inbeeldt deze promotie te verkrijgen.<sup>78</sup> Deze inschattingfouten kunnen ook invloed hebben op het onderschatten van de verantwoordelijkheden van leiderschap en hoe hiermee om te gaan. Een van de zaken die duidelijk worden bij mensen die net de leiderschapspositie verworven hebben is dat de overgang van volger naar leider gevolgen heeft op heel wat domeinen. Deze overgangperiode is essentieel om het verdere succes in je leiderschaps carrière te bepalen en het is dus belangrijk om te kijken waar de meeste uitdagingen liggen.

De eerste uitdaging situeert zich op het *sociale* vlak. De rol van leider zorgt ervoor dat de onderlinge relaties een andere dynamiek gaan vertonen. Voordat je leider werd, stond je op hetzelfde niveau als de anderen. Op het moment dat je een nieuwe positie inneemt, veranderen deze voorgaande relaties op een fundamentele manier. Er komt een machtsdynamiek bij kijken die daarvoor niet relevant was. De verantwoordelijkheidsrelatie verandert helemaal en de statusverschillen worden ineens uitvergroot. Veel nieuwe leiders ervaren heel wat extra stress en onzekerheid door deze veranderingen in de onderlinge relaties. Als nieuwe leider heeft men nog niet volledig onder de knie wat de nieuwe verantwoordelijkheden inhouden, maar tegelijkertijd beseft men dat men niet zomaar op iedereen kan afstappen om advies te vragen. Vanaf het moment dat je de pet van nieuwe leider opzet, zullen mensen naar jou kijken om richting te geven. Men zal advies aan jou komen vragen en niet omgekeerd. Deze nieuwe situatie creëert een moeilijke uitdaging voor nieuwe leiders met betrekking tot de manier waarop ze hun onderlinge relaties kunnen vormgeven en verder uitbouwen.

Hieronder staan enkele zaken vermeld die je als nieuwe leider onmiddellijk kunt uitvoeren om de onderlinge relaties op een positieve manier te voeden.

1. Leid met passie. Aantonen dat je passioneel bent over je nieuwe positie en dat je gemotiveerd bent om je verantwoordelijkheden op te nemen maakt onmiddellijk duidelijk dat je een belangrijk referentiepunt voor anderen kunt en zult zijn. Een passionele houding is besmettelijk en zal de onderlinge sfeer ten goede komen en tegelijkertijd bewegingsruimte creëren om anderen te motiveren.
2. Zorg dat je goede afspraken maakt en kom deze ook na. De onderlinge verhoudingen zijn veranderd en verwachtingen moeten duidelijk uitgesproken worden en vormgegeven. Het is daarbij ook belangrijk – zoals eerder aangegeven – dat je zelf zorg draagt voor een consistent beleid in functie van deze afspraken. Op die manier bouw je ook een vorm van legitimiteit op die niet enkel gebaseerd is op het feit of de anderen je aardig vinden – wat belangrijker was toen je nog dezelfde status als de anderen had.
3. Wees een ‘people’s manager’. Communiceer duidelijk dat je er als leider van overtuigd bent dat mensen het uiteindelijke verschil maken. Je geeft aan dat de relaties die mensen ontwikkelen van belang zijn voor het weefsel van de organisatie en dus mee het onderlinge vertrouwen bepalen.
4. Wees aanwezig. Als nieuwe leider kun je de neiging ontwikkelen om je op te sluiten om de details van je nieuwe positie uit te werken. Het is minstens even belangrijk dat mensen je aanwezigheid binnen de organisatie voelen. Dat er een verbondenheid tussen jou en de rest van de organisatie bestaat. Je hoeft daarom niet betrokken te zijn bij alles wat er zich afspeelt binnen de organisatie – delegeren is zeker iets wat bedreven moet worden – maar je laat merken dat je op de hoogte bent van de zaken waar mensen zich zorgen om maken.

De tweede uitdaging situeert zich op het *competentieniveau*. Het opnemen van de leiderschapspositie betekent ook dat anderen je kritischer gaan bekijken. Men gaat kijken of je wel over de juiste competenties beschikt, die rechtvaardigen dat jij deze leidersrol aangeboden kreeg. Het is in deze fase dan ook belangrijk dat je voor jezelf duidelijk maakt wat jij wilt bereiken en op welke manier anderen hieraan kunnen bijdragen. Ontwikkel daarom een strategie met volgende aandachtspunten:

# De gevolgen van het uitstellen van beslissingen

Als mensen willen we steeds vooruitgaan. We zijn lerende organismen en hebben een sterke neiging om het leven in termen van groei en winst te evalueren. De kracht hebben om steeds beter te worden is dan ook iets om na te streven. Mogelijkheden die zich aanbieden moeten opgepakt worden. Het zit als het ware in ons DNA om te groeien en steeds verder te kijken. Vanuit dit perspectief is het niet te verwonderen dat het niet nemen van beslissingen als niet effectief wordt beschouwd. Het uitstellen van of zelfs het niet nemen van beslissingen komt niet tegemoet aan het belangrijke menselijke motief om vooruit te kunnen gaan. Leaders die geen vervulling van deze belangrijke behoefte kunnen aanbieden zullen omwille van hun rol als vertegenwoordiger niet lang getolereerd worden. Geen steun verkrijgen van de volgers maakt dat de loopbaan van een leider naar alle waarschijnlijkheid geen lang leven beschoren is.

Uitstelgedrag kan inderdaad allerlei negatieve gevolgen voor de leider voortbrengen, gaande van financiële consequenties tot gezondheids- en carrièreproblemen. Daarnaast heeft het uitstelgedrag van leiders natuurlijk ook grote gevolgen voor de volgers zelf. Ook zij kunnen lijden onder het gebrek aan daadkracht dat de leider vertoont. Wat zijn nu al die gevolgen?

## Financiële gevolgen

Het zal velen onder ons niet verrassend in de oren klinken dat mensen die de eigen impulsen niet goed kunnen controleren op termijn ook financiële problemen zullen kennen. De relatie tussen uitstelgedrag en financiële gevolgen is zeer duidelijk aanwezig in onze maatschappij. Een bekende studie uit Chicago levert rechtstreeks bewijs dat de neiging om zaken uit te stellen je financiële vermogens ondermijnt.<sup>82, 83</sup> In deze studie konden MBA-studenten via een reeks van spelletjes 300 dollar verdienen. Na het spelen van deze spelletjes kregen de deelnemers de keuze hoe ze hun verdiende geld wilden verkrijgen. Ze konden ofwel onmiddellijk een cheque van 300 dollar meenemen ofwel twee weken wachten op de beloning om dan een nog hoger bedrag te krijgen. De meeste proefpersonen namen de cheque onmiddellijk mee naar huis. Op zich niets mis mee, maar de meeste van deze deelnemers deden er wel gemiddeld vier weken over om de cheque naar de bank te brengen en deze te laten uitbetalen. Als ze gewoon twee weken gewacht hadden, hadden ze een nog grotere som geld gekregen van de proefleider, maar de meesten verkozen dat niet te doen. Deze strategie was dus perfect rationeel geweest indien men de cheque onmiddellijk had laten uitbetalen, maar het uitstellen van deze activiteit leidde er uiteindelijk toe dat men financieel verlies maakte.

Je financiële vermogens kunnen ook beperkt worden als je loopbaan niet loopt zoals verwacht. In zijn excellente boek over procrastinatie verwijst Piers Steel naar de observatie dat mensen die beslissingen steeds uitstellen over het algemeen genomen minder succesvol zijn.<sup>84</sup> Het overgrote deel van procrastinators (63%) ligt onder het gemiddelde als je vergelijkt hoe succesvol anderen zijn in hun loopbaan. Leaders die uitstelgedrag vertonen zullen dus gemiddeld genomen slechter presteren dan leaders die deze neiging kunnen controleren. Het is daarom uitermate belangrijk voor leaders die kunnen doorgroeien binnen de organisatie om op een juiste manier begeleid te worden zodat zelfcontrole een belangrijke vereiste wordt.

Een andere manier om aan te tonen dat uitstelgedrag zware financiële gevolgen kan hebben is om te kijken naar de kosten die het uitstellen van beslissingen met zich meebrengt voor de maatschappij. Als we kijken hoeveel uitstelgedrag aan organisaties in Nederland en België kost, dan zijn de resultaten werkelijk over-

weldigend. Als we bekijken hoeveel werkenden er in elk land zijn en hoeveel deze gemiddeld verdienen vertrekkende vanuit een normale achtuurenwerkdag, dan zijn deze cijfers indrukwekkend te noemen. Gebaseerd op cijfers uit 2010 waren er 7 785 000 werkzame personen in Nederland. Het gemiddelde inkomen van deze werkzame beroepsbevolking werd op 34 600 euro bruto geschat. Er wordt gemiddeld genomen 1 703 uur per jaar gewerkt. Tevens wordt er geschat dat van elke acht uur dat we per dag werken er twee ingevuld worden door treuzelgedrag (= 414 uur per jaar). Als we deze cijfers gebruiken, dan kunnen we zien dat in 2010 in Nederland het gemiddelde brutosalarijs 20,31 euro/uur was (34 600/1 703) en dat de totale kost van treuzelgedrag dus 8 408,34 euro was per werkende persoon. Het totaal dat treuzelgedrag dus gekost heeft in Nederland in 2010 is 65 458 926 900 euro (8 408,34 × 7 785 000 werkenden). In België waren er in 2010 ongeveer 3 859 000 mensen werkzaam. Het jaarlijkse brutoloon bedroeg ongeveer 35 232 euro bruto. Dezelfde rekening waarbij we uitgaan van 1 703 werkuren per jaar en twee uur treuzelgedrag per achtuurenwerkdag laat zien dat in 2010 in België treuzelgedrag 33 038 905 680 euro kostte. Het is belangrijk om op te merken dat deze bedragen conservatief geschat zijn, dus de werkelijke kosten voor organisaties in beide landen kunnen nog hoger liggen.

Als we kijken hoeveel het treuzelgedrag van onze leiders kost is het interessant om naar de laatste regeringsvorming in België te kijken. Deze regeringsformatie duurde maar liefst 541 dagen en tal van critici hebben laten opmerken dat de nu benoemde ministers en staatssecretarissen voor die termijn geen salaris hadden mogen uitbetaald krijgen. Het is eigenlijk 541 dagen getreuzel geweest. Wat heeft dat gekost? Bij het maken van deze berekeningen hebben we gebruikgemaakt van de nettosalarijs die bekend zijn voor de premier, de twaalf ministers en de zes staatssecretarissen. We houden hierbij dus geen rekening met de kost van de voltallige kabinetten, enkel de kosten voor de leidersfiguren worden meegenomen. De premier krijgt 11 035,62 euro/maand, de ministers 10 708,52 euro/maand en de staatssecretarissen 10 282,77 euro/maand. Hierbij zijn de werkvergoedingen en compensaties niet meegerekend. Als we al deze bedragen optellen, zien we dat de voltallige regering 2 414 81,76 euro netto per jaar verdient, ofwel een totaalbedrag van 1 417,97 euro netto per uur (1 703 werkuren/jaar) en 11 343,76 euro per dag (achtuurenwerkdag). Als we dan aannemen dat het treuzelgedrag 541 dagen heeft geduurd, komt men uit op een nettobedrag van 6 136 974,16 euro. Het *bruto* bedrag plus alle compensaties (13de maand enzovoort) en andere voordelen laten ons dus toe te concluderen dat het treu-

zelgedrag van 19 individuen ergens (conservatief geschat) rond de 20 miljoen euro gekost heeft – een heel bedrag wetende dat tal van gemeenten op zoek zijn naar enkele miljoenen.

Wat deze cijfers en redeneringen aantonen is niet dat mensen te veel verdienen, maar dat het vermijden van treuzelgedrag dat niet verantwoord is significante opbrengsten kan opleveren – in die mate zelfs dat het een veel positiever beeld kan opleveren voor tal van begrotingen.



Het uitstellen van belangrijke beslissingen kan misschien op zeer korte termijn bevrijdend werken, maar uiteindelijk zal dit treuzelgedrag toch negatieve gevolgen opleveren voor de gezondheid van degene die een beslissing moet nemen. Mensen zijn spontaan sterk gericht op de korte termijn en reageren vaak op de gevoelens die ze op dat moment ervaren. Er bestaan niet veel personen die spontaan aan behoeftes en wensen op de langere termijn denken en daardoor hun gedrag laten beïnvloeden. Om deze reden lijkt het uitstellen van een beslissing iets dat de stress weghoudt. Het omgekeerde is echter het geval. Als men in de spiraal van treuzelen en beslissingen uitstellen terechtkomt, dan kan dat eigenlijk nog meer stress opwekken. Mensen die lijden aan uitstelgedrag rapporteren meer gevallen van griep, verkoudheden en slapeloosheid.

Door het uitstellen van beslissingen onderhoud je de spanning die ten grondslag ligt aan het nemen van een belangrijke beslissing. Op die manier kun je de bestaande onzekerheid in stand houden en blijf je tobben over een goede afloop. In het begin kan dit gevoel even bevrijdend werken, maar uiteindelijk gaat het zo zwaar op je wegen dat je er letterlijk en figuurlijk onder gaat lijden. Ook fysiek lijden. Je gezondheid kan dus lijden onder uitstelgedrag. Een van de grote factoren die stress beïnvloeden is inderdaad procrastinatie.<sup>85</sup> Als je nauwkeurig het verloop van je week analyseert, dan zullen velen onder ons merken dat je niet zozeer zenuwachtig en gestresseerd geraakt door het aantal beslissingen dat je moet nemen, maar eerder door de mate waarin je deze beslissingen uitstelt en erover gaat tobben. Dit type van stress kan een negatieve invloed uitoefenen op je immuuniteitsstelsel. Als je immuuniteitsstelsel onder druk staat, kun je in een spiraal terechtkomen van slecht slapen, slechte eetgewoontes ontwikkelen en uiteindelijk niet volledig herstellen. Op langere termijn kun je dus door dergelijke escalatie je gezondheid zwaar schaden. Een echte procrastinator zal ook niet snel de gewoonte ontwikkelen om naar een arts te gaan om zich tijdig te laten controleren. Het typische aan procrastinatie is inderdaad dat men ook het doktersbezoek gaat uitstellen. Uitstelgedrag kan dus leiden tot stress en gezondheidsproblemen en tegelijkertijd kan de neiging tot treuzelen er verder toe leiden dat je weinig onderneemt tegen deze negatieve invloeden op je gezondheid. Uitstelgedrag kan daarom op een negatieve manier dubbelop werken voor je gezondheid.

Een ander gevolg is dat uitstelgedrag kan leiden tot alcoholisme. Omwille van het opbouwen van uitgestelde beslissingen zoeken mensen naar manieren om met deze opgebouwde stress om te gaan. Een populair consumptiemiddel hiervoor is het nuttigen van alcohol. Procrastinators hebben inderdaad de neiging om meer alcohol te drinken omdat ze slecht zijn in zelfregulatie. Ze zijn dus slecht in met mate drinken. Eenmaal men begint te drinken om de stress te verminderen, zal men zo impulsief en ongecontroleerd reageren dat men meer drinkt dan goed is. De gevolgen van alcoholisme liggen natuurlijk niet alleen op het vlak van de eigen gezondheid, maar schaden ook je relaties met anderen. Overdreven gebruik van alcohol kan ervoor zorgen dat procrastinators zich agressief gaan gedragen, niet gemotiveerd zijn om veel verantwoordelijkheid te dragen en overdreven emotioneel kunnen worden waardoor conflicten naar boven kunnen komen. De neiging tot alcoholmisbruik – als je een geboren uitsteller bent – kan ertoe leiden dat de sfeer in het team verpest wordt en je leiderschap als niet legitiem wordt bekeken. Het resultaat is dat leiders volledig hun recht van spreken verliezen.

Een gerelateerd gevolg is dat degenen die aan uitstelgedrag lijden ook eenzaam kunnen worden op termijn. Door te veel alcohol te drinken jaagt men mensen letterlijk weg of men vindt weinig medestanders omdat men iedereen door het eeuwige treuzelgedrag de gordijnen injaagt. Conflicten komen dan ook snel op de voorgrond en zullen ervoor zorgen dat de leider die beslissingen uitstelt geïsoleerd geraakt. Gevoelens van eenzaamheid zijn eveneens slecht voor de gezondheid. Eenzaamheid heeft een negatieve invloed op de zelfregulatie van mensen. Eenzame mensen hebben meer moeite om hun impulsen onder controle te houden en zullen gemakkelijker meer alcohol drinken, ongezond eten en minder sportief zijn. Er bestaat ook bewijs dat eenzaamheid een slechte invloed heeft op ons immuuniteitssysteem en zelfs de bloeddruk kan doen stijgen en het hart laten lijden.<sup>86</sup> Het hoeft geen verder betoog dat eenzaamheid zal bijdragen aan gevoelens van stress en depressie.<sup>87</sup> Als mensen geen sociale contacten met anderen hebben, beïnvloedt dat inderdaad chemische processen, die zo een negatief effect op onze gezondheid kunnen hebben. Depressie is een chemisch effect dat maakt dat we niet veel plezier putten uit onze dagelijkse activiteiten. Alles lijkt zinloos en dit gevoel draagt sterk bij tot de gewoonte om steeds maar dingen uit te stellen, in de hoop dat men zich later beter zal voelen. Jammer genoeg gebeurt dat niet en door deze negatieve spiraal wordt men nog wanhopiger en zal paniek regeren.

[Dit boek is online verkrijgbaar \(klik hier\)](#)

## antwerp management books

Leiderschap is en blijft een klassieker in de literatuur. Des te verrassender is het om vast te stellen dat we leiderschap blijven benaderen als een zeer theoretisch verhaal waarbij de excellente en bijna onbereikbare leidersmoraal beschreven wordt. Dit leiderschapsideaal blijkt in de realiteit echter niet gemakkelijk te realiseren. Leiders lijken te lijden aan een vorm van uitstelgedrag waarbij het nemen van beslissingen geschuwd wordt. Gegeven het belang van de relatie tussen effectief leiderschap en het nemen van beslissingen is het duidelijk dat deze vorm van uitstelgedrag een van de grote recente leiderschapsproblemen is. Onze leiders lijken inderdaad leiderschap op halve kracht te demonstreren.

Waarom stellen leiders beslissingen uit? Beseffen ze dat zelf? Kunnen ze dat voorkomen? De bedoeling van dit boek is om meer inzicht te geven in de redenen waarom we gemakkelijk beslissingen uitstellen en welke psychologische en situationele factoren hieraan ten grondslag liggen. Deze inzichten zullen leiders bewuster maken van de problemen die samengaan met uitstelgedrag en hen tonen hoe ze deze kennis ten goede kunnen gebruiken. Met deze doelstelling voor ogen probeert dit boek aan de hand van wetenschappelijke inzichten duidelijk te maken waarom het irrationele uitstelgedrag een leiderschapsprobleem is en geeft het op een open en gemakkelijk te begrijpen manier suggesties hoe leiders hiermee kunnen omgaan.



**David De Cremer** is hoogleraar gedrags- en bedrijfsethiek aan de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit (Nederland) en de London Business School (UK). Hij is tevens wetenschappelijk directeur van het Erasmus Centre of Behavioural Ethics en voorzitter van het Future Leadership Initiative aan Antwerp Management School. Eerder verschenen zijn boeken *Als goede mensen slechte dingen doen. Op zoek naar de psychologie achter de financiële crisis* (Acco, 2010) en *Onderhandelen op mensenmaat* (Acco, 2011).

