

Leadership Blindspots

*How Successful Leaders Identify and Overcome
the Weaknesses That Matter*

Robert Bruce Shaw

Jossey-Bass 2014

Goede leiders groeien uit tot uitstekende leiders door bekwaam om te gaan met hun kwetsbaarheden.

Dit boek leert je een inzicht te krijgen in en om te gaan met de zwakkere punten die je effectiviteit, resultaten en carrière kunnen beschadigen.

De term 'blindspot' refereert naar een niet herkende zwakheid of bedreiging die je succes als leider ondermijnt. In tegenstelling met de 'zwarte zwaan gebeurtenissen' welke onvoorspelbaar, niet controleerbaar en uitzonderlijk zijn en dus per definitie onherkenbaar, zijn de blindspots herkenbaar op voorwaarde dat je ernaar zoekt.

Twee eerder verrassende kwaliteiten van blindspots zijn:

- Sterke punten van je leiderschap zijn dikwijls te vinden in de directe nabijheid van je blindspots.
- Blindspots waarvan je bewust wordt verdwijnen niet zomaar definitief; zij kunnen zomaar terug opduiken in de toekomst.

1. Waarom blindspots van belang zijn.

De gevaren en de beloningen van het blind zijn.

Succesvolle leiders balanceren twee conflicterende behoeften:

Ageren met vertrouwen vanuit hun vaardigheden en met geloof in hun visie voor de organisatie.

Het bewustzijn van hun eigen beperkingen en het voorkomen van de gevaren die voortvloeien uit teveel zelfvertrouwen en overdreven optimisme.

Bob Sutton, management professor, suggereert volgende overtuiging voor leiders: 'Ik streef ernaar genoeg zelfvertrouwen te hebben om medewerkers te overtuigen dat ik de leiding heb maar nederig genoeg om te weten dat ik regelmatig verkeerd ben'.

De evenwichtsoefening is complex en de juiste balans is anders voor iedere leider. Psychologen concluderen echter dat er voordelen zijn aan wat meer vertrouwen te hebben in jezelf dan verantwoord zou zijn.

Blindspots spelen de rol van mediator tussen vertrouwen in jezelf en twijfelen aan jezelf. Een leider met veel blindspots is meestal overmoedig, arrogant en stelt zich bloot aan vele risico's.

Het omgaan met je blindspots is kwestie van deze te aanvaarden als onvermijdelijk en in sommige gevallen zelfs als positief te ervaren daar ze je dwingen om waakzaam te blijven.

Hoe blindspots in jezelf en anderen ontdekken.

Leiders geraken in moeilijkheden als ze niet weten wat ze niet weten in belangrijke gebieden van hun leiderschap.

Vier types van bewustzijn als leider:

- Gekende sterkten: je weet wat je weet.
- Gekende zwakheden: je weet wat je niet weet.
- Ongekende sterkten: je weet niet wat je weet.
- Blindspots: je weet niet wat je niet weet.

Drie niveaus van blindheid:

- Gebrek aan bewustzijn, wordt regelmatig verrast door situaties die men niet zag aankomen.
- Verkeerde inschatting, meestal beschreven als het weigeren om de niet welkome realiteit van risico's onder de ogen te zien.
- Gebrek aan actie: de leider ziet problemen aankomen doch verzuimt actie te ondernemen (soms door gebrek aan vaardigheid).

De meest voorkomende blindspots.

Jezelf:

- Overschatting van je strategische kwaliteiten;
- Gelijk hebben boven effectief zijn stellen;
- Niet in staat zijn het 'wat' met het 'hoe' te balanceren;
- Je impact op anderen niet zien;
- Geloven dat regels niet op jou van toepassing zijn;
- Geloven dat het heden het verleden is.

Team:

- Niet focussen op de essentiële teamleden;
- Je teammodel als vanzelfsprekend aannemen;
- Het overschatten van het aanwezige talent;
- Het vermijden van moeilijke gesprekken;
- De verkeerde individuen vertrouwen;
- Niet voor opvolging zorgen.

Organisatie:

- Het hart en het verstand niet kunnen aanspreken;
- Contact verliezen met de 'vloer';
- Informatie en opinies als feiten beschouwen;
- Het politiek landschap verkeerd lezen;
- Je persoonlijke ambitie als eerste stellen.

Markten

- Vasthouden aan status quo;
- Je concurrenten onderschatten;
- Te optimistisch zijn.

Waarom blindspots een steeds aanwezige uitdaging zijn.

Dit is te wijten aan 7 factoren:

1. Ervaringskloof: je mist als leider specifieke ervaringen die maken dat je niet écht begrijpt wat er gaande is.
2. Overbelasting aan informatie: leidt tot simplificatie van complexe problemen en volledige focus op enkele taken.
3. Emotionele vooroordelen: emotionele betrokkenheid beïnvloedt je visie op een situatie.
4. Cognitieve wanklanken: je hebt twee conflicterende visies over je eigen imago.

5. Verkeerd gerichte incentives.
6. Hiërarchische vertekeningen:
 - leiders hebben geen voeling meer met de lagere niveaus van hun organisatie en vertrouwen volledig op 'tweedehandse' informatie.
 - Medewerkers stellen de plannen en overtuigingen van hun leider niet in vraag.
 - Mensen met macht schenken geen aandacht aan mensen met minder macht.
7. Overmoed: geloven dat je vaardigheden de belangrijkste factor voor het succes van je team is.

2. Hoe blindspots aan de oppervlakte brengen en deze overwinnen.

Zie het zelf: klanten, collega's en buitenstaanders.

- Bewustzijn van klanten en markten: Sam Palmisano, ex-CEO van IBM' geeft volgende raad: 'Kijk bij het analyseren van problemen door de ogen van je klanten en de markten'.
- Bewustzijn van je frontline collega's en voorkom te optimistisch te worden over de implementatie en het effect van je initiatieven.
- Bewustzijn van de high-potentials en dit op alle niveaus binnen je organisatie.
- Bewustzijn van buitenstaanders om te voorkomen dat je de gevangene wordt van je eigen team of organisatie.

Zoek uit wat niet bevestigd wat je gelooft.

- Data die je impact als leider niet bevestigen: kritische zelf-evaluatie; overlopen van 'lessons learned'.
- Data die niet bevestigen wat je over je team denkt: de meeste leiders zijn van oordeel dat hun team beter functioneert dan werkelijk het geval is.
- Data die niet bevestigen wat je denkt over je organisatie: overloop samen met je team de strategische performantie indicatoren, vraag input aan nieuwelingen en vertrekkers.

- Data die niet bevestigen hoe je de markt ziet: werkt met verkenners die concurrenten in specifieke gebieden volgen.

Ontwikkel een perifere visie en zie wat anderen missen.

De beste leiders gebruiken hierbij zowel harde als zachte data om de kwaliteit van hun beslissingen te verbeteren. Zij creëren een cultuur waarin rechtuit kunnen praten centraal staat.

- Ken je teamleden: herken wanneer hun gedrag afwijkt van hun typische aanpak. Weet wanneer ze zich niet comfortabel voelen.
- Laat dwarsliggers aan bod komen: moedig tegengestelde ideeën, inzichten aan.
- Stel de 'Three-Strike' regel in: iedere aangelegenheid die de organisatie aanbelangt krijgt driemaal de gelegenheid om aan bod te komen. Wordt het driemaal verworpen dan wordt het definitief afgevoerd.
- Luister op een andere wijze nl. met open geest en werkelijke interesse in andere meningen.

Bouw een netwerk van betrouwbare adviseurs uit.

Leiders zijn er zich meestal wel van bewust dat velen in hun omgeving die advies geven een eigen agenda hebben. Dit maakt dat de kracht van het advies beperkt is.

Succesvolle leiders bouwen daarom een netwerk uit van adviseurs op wie ze werkelijk kunnen vertrouwen. Deze personen moeten je sterkten en zwakheden kennen, de uitdagingen waarvoor je staat begrijpen en in staat zijn alles vertrouwelijk te houden.

Je kan beroep doen op experts, coaches, mentors of sponsors (= zij die je carrière ondersteunen).

Moedig productieve conflicten over kritische prioriteiten aan.

De leider creëert het team en het team creëert de leider.

De beste teams zijn in staat om de leider uit te dagen.

Acties als je een team wil samenstellen dat blindspots opspoot en neutraliseert:

- Rekruteer slimme, diverse en gepassioneerde medewerkers. Diversiteit is de sleutel.
- Focus het team op de een beperkt aantal doch belangrijkste prioriteiten.
- Omarm hoogstaande conflicten en versta de complexe dynamieken de potentiële compromissen.
- Zorg voor het spreken met één stem bij uitvoering: het actief debat eindigt bij de beslissing.