

maandag, 29 mei 2006 André Meiresonne

## Zeven persoonlijke vragen aan iedereen die leiding geeft

.....

‘Niet weer een artikel over management en leiderschap. .!’  
Er wordt wat over afgeschreven. Managementtheorieën te over: we proberen de werkelijkheid te vatten in systemen en modellen. Dingen kun je regelen, een project kun je managen, maar mensen? Mensen kun je leiding geven. Maar willen ze jouw leiding ook ontvangen?

### **1. Wat wil je eigenlijk, en wat doe je eraan?**

#### **Weet ik wat ik wil en ben ik daar duidelijk over?**

Wanneer je niet uitermate duidelijk bent over wat je wilt leidt dat al gauw tot verwarring bij alle betrokkenen. 'Dat heb ik toch gezegd?', 'Dat weet je toch?'. Niet dus. We noemen dat miscommunicatie, maar gebrek aan moed om duidelijk te zijn komt meer in de richting. Als je niet weet wat je wilt kun je ook niet duidelijk zijn. En andersom, je bent duidelijk als je helder voor ogen hebt wat je wilt.

#### **Handel ik er ook naar, geef ik zelf het goede voorbeeld?**

Niets is fnuikender dan een leidinggevende die niet de daad bij het woord voegt en zelf het goede voorbeeld geeft. Als de aanvoerder te laat komt, mag iedereen te laat komen, en als de baas fraudeert is dat een vrijbrief voor alle medewerkers. Als ik thuis tegen mijn kinderen roep: 'Jongens aan tafel!', gebeurt er niets als ik ondertussen nog even naar het toilet loop. Doe zelf wat je van anderen verlangt, wees het wandelende voorbeeld.

**Voor integriteit is bewustzijn nodig. Zo vertelde een getuige in de bouwfraude-enquete dat hij tijdens een cursus op De Baak erachter was gekomen dat het gebruikelijke sjoemelen in de bouw eigenlijk een vorm van fraude was. De reactie van Paul Fentener van Vlissingen op het gedrag van**

Cor Boonstra en Cees Van der Hoeven was: 'Dat doe je gewoon niet..!'. Maar ja, dan moet je het je wel bewust zijn.

## **2. Wat heb je te geven?**

### **Geef ik richting?**

Wijs je je mensen de weg en loop je zelf voorop? Markeer je steeds weer een volgend doel, schep je een aansprekend perspectief? Geef je een doel om naar te streven: begrijpelijk, haalbaar, binnen bereik voor alle betrokkenen?

### **Geef ik ruimte?**

Schep je een duidelijk kader waarbinnen je mensen de ruimte hebben om zichzelf te zijn en het beste te geven? Elke ruimte, zelfs het heelal, houdt ergens op: geef je duidelijk aan waar de grens ligt in termen van tijd, geld en middelen?

### **Geef ik rust?**

Laat je je mensen met rust, zodat ze hun werk kunnen doen? Val je hen niet lastig, laat je hen? Mensen weten vaak meer dan ze denken... en misschien ook wel meer dan jij denkt. Geef je mensen de kans dat te ontdekken? Geniet van hun vindingrijkheid!

### **Durf ik vrijheid te geven?**

Kun je het aan om je mensen los te laten en het bereiken van resultaten aan hen over te laten? De meeste zijn per slot professionals, ze worden geacht te weten waar ze mee bezig zijn. En... als je echt denkt dat je het zelf beter kunt dan ga je het toch lekker zelf doen?!

### **Durf ik verantwoordelijkheid te geven?**

Kun je niet alleen taken, maar ook de bijbehorende verantwoordelijkheden overdragen? We hebben het over volwassen mensen, goed opgeleid en toegerust voor hun werk. Ze zijn er toch voor aangenomen?

### **Durf ik vertrouwen te geven?**

Kun je leven met de gedachte dat het misschien niet helemaal goed gaat, of in ieder geval anders dan je het zelf zou doen? Misschien gaat het wel beter dan je je voor kunt stellen. Laat je eens verrassen!

Het management van Jenny Thunnissen, directeur van de Belastingdienst en overheidsmanager van het jaar, is van een briljante eenvoud: Wees duidelijk over het Wat (het resultaat dat je van je mensen verlangt), laat je mensen zelf het Hoe bepalen (de manier waarop ze dat resultaat bereiken) en spreek ze dan weer aan op het bereiken van het Wat.

### **3. Wat durf je te vragen?**

#### **'Dit kun je van mij verwachten'**

Het is natuurlijk eng om afspraken te maken over wat een ander van jou aan resultaten kan verwachten. Zeker als je in het behalen daarvan weer afhankelijk bent van anderen, bijvoorbeeld van je medewerkers. Want als het goed is word je er op aangesproken.

#### **'En wat kan ik van jou verwachten?'**

Misschien is het nog veel enger om met een ander af te spreken wat je van hem of haar kunt verwachten. Want je zult die ander daar weer op moeten aanspreken. Als je dat niet doet worden het lege, loze woorden en gaat die ander uiteindelijk met je aan de haal. Je weet het, en toch is het lastig.

**Als je met iemand een afspraak maakt dan mag je hem of haar daar toch op aanspreken? Daar stoot je iemand toch niet mee voor het hoofd? Je kunt iemand toch niet kwetsen door te rekenen op wat is toegezegd? En je mag toch teleurgesteld zijn als het niet gebeurd is? Je mag er zelfs boos over zijn! Want jij kunt op jouw beurt niet leveren wat jij hebt toegezegd omdat de afspraak met jou niet is nagekomen. Door een ander serieus te nemen, neem je jezelf serieus. En andersom, de ander zal jou serieus nemen. Eigenlijk hebben we het hier over volwassen met elkaar omgaan.**

#### **'Dit heb ik nodig om mijn werk goed te kunnen doen'**

Om optimaal te kunnen presteren heb je resources nodig. En het is lastig om daar expliciet om te vragen. Het 'Kinderen die vragen...' zit diep. Vaak zijn we zo blij dat we iets mogen doen dat we vergeten om te vertellen wat we daarvoor nodig hebben: tijd, ruimte, mensen, middelen.

#### **'En wat heb jij nodig om je werk goed te kunnen doen?'**

Geconfronteerd met deze directe vraag komt bijna elke medewerker met suggesties voor kwaliteitsverbetering. De meesten weten heel goed wat ze nodig hebben om beter te presteren. Je hoeft als manager heus niet alles zelf te bedenken: vraag het je mensen en ze zullen je het vertellen.

## 4. Kun je nog spelen?

### **Kan ik plezier maken?**

Misschien is het hebben van plezier in je werk, en dat uitstralen!, wel het belangrijkste wat je als leidinggevende kunt bijdragen. En als je dat plezier in jezelf niet voelt, is het misschien de hoogste tijd om jezelf eens achter de oren te krabben. Een ander kan jou niet blij maken, dat kun je alleen zelf. Het helpt niet om te wachten op een nieuwe directeur, nieuw beleid of de volgende reorganisatie. *'I can't make you feel happy if you don't feel happy already..!'*, riep Donna Summer tijdens haar optredens.

### **Ben ik echt zo belangrijk?**

Misschien is het niet nodig om de hele dag met zo'n uitgestreken gezicht rond te lopen. Natuurlijk, je hebt grote verantwoordelijkheden en je wilt serieus genomen worden... maar doe je thuis ook zo? Probeer jezelf eens voor te stellen, op weg naar de volgende bespreking - hoe zie je eruit? Als iemand die plezier heeft in zijn werk, die lekker bezig is? Of als iemand die het heel druk heeft, heel belangrijk is en zich veel zorgen maakt?

### **Ben ik wel open en eerlijk?**

Durf je te zeggen wat je voelt? Over wat je voelt zul je nooit aanvaringen krijgen. Kun je terugkomen op uitspraken waarvan je spijt hebt? Een voorbeeld uit huiselijke kring. We zitten aan het avondeten. Ik voel me gespannen en val uit tegen de middelste van onze drie kinderen. Er valt een pijnlijke stilte. Ik begin me te schamen, maar kan geen sorry zeggen. Dan zegt de oudste: 'Pap, jij bent toch trainer/coach..?'. Zo, die zit. Ik kan m'n excuses maken, opgeruimd.

## 5. Ken je jezelf?

### **Wie ben ik?**

De meest brandende vraag, die niemand voor je kan beantwoorden. Dat kun

je alleen zelf en het is een hele zoektocht. Een ding is zeker, in een managementboek zul je het antwoord niet vinden. Een goeie film, een mooie roman, de stilte van muziek, een lange wandeling, een retraite, een fikse burn out - het kan allemaal helpen om (een stukje van) het antwoord te vinden. Maar recepten zijn er niet.

### **Wat wil ik?**

Sjacherijn en depressie kunnen signalen zijn dat je niet bezig bent met wat je echt wilt. Maar misschien ben je gewoon nog niet zover dat je daar achter bent of al bij kunt. Hopeloze vragen als: 'Waar ben ik in hemelsnaam mee bezig?' helpen je bewust te worden van je ongemak en ongeluk. Zin en zingeving komen hier om de hoek kijken, net als bij de volgende vraag.

### **Wat draag ik bij?**

Bij deze vraag komt de ander in beeld. Je omgeving beoordeelt jouw bijdrage op de relevantie voor het geheel - als gebruiker, klant, medewerker, leidinggevende, partner. Vraag het eens om je heen, aan de mensen in je omgeving: 'Wat vind jij dat mijn belangrijkste bijdrage is?'. De antwoorden kunnen je nog verrassen. En meestal zijn het andere dingen dan je tot nu toe in je CV hebt gezet.

### **Hoe verpest ik het?**

Een andere, verrassender vraag is: 'Zeg nou eens eerlijk, waar kan ik wat jou betreft nou beter mee ophouden?'. Die antwoorden ken je soms wel, maar ja, je doet het nog steeds. Steeds diezelfde dingen waarmee je het jezelf moeilijk maakt. Maar zolang de mensen om je heen het je nog willen vertellen heb je nog krediet. En alleen al het durven stellen van de vraag levert je weer krediet op.

## **6. Waar maak je je druk over?**

### **Ligt dit binnen mijn macht?**

Veel dingen die je op televisie ziet of waarover je in de krant leest kunnen je raken. Je voelt je bij een onderwerp betrokken (honger in de wereld, geweld op straat) maar heb je er ook echt invloed op? Hetzelfde geldt voor de koers van de organisatie waarvoor je werkt of wat de collega's om je heen elkaar op een dag allemaal aandoen. Het raakt je, maar je kunt er minder aan doen dan

je misschien zou willen. Om frustratie te voorkomen kun je jezelf de volgende vraag stellen.

### **Wat kan ik er zelf aan doen?**

Bouw ik de frustratie al in door me te bemoeien met iets waar ik niet over ga, of misschien zelfs niets mee te maken heb? Deze nuchterheid hoeft er niet toe te leiden dat je het erbij laat zitten. Toen de oorlog tegen Irak begon waren mijn vrouw en ik er ons van bewust dat we er niets tegen konden doen: het lag buiten onze macht. Toen hebben tegen elkaar gezegd: 'Laten we hier thuis minder oorlog te maken'. Dat lukte, minder ruzie lag binnen ons bereik.

## **7. Ben je echt?**

### **Durf ik mezelf te zijn?**

Ga maar na, van wie krijg je zelf liever leiding, van iemand die zichzelf is, of van iemand die doet zoals hij denkt dat hij moet doen: hoogst vermoeiend, eigenlijk een geaccepteerde vorm van elkaar voor de gek houden. Hou op een ander te spelen! Martin Buber vertelt het verhaal van Rabbi Susja, die kort voor zijn dood zegt: 'In het toekomstige Rijk zal mij niet gevraagd worden: 'Waarom zijt gij Mozes niet geweest?'. Mij zal gevraagd worden: 'Waarom zijt gij Susja niet geweest?'

**Authenticiteit is in, je moet 'echt' zijn. Maar hoe doe je dat? Soms gebeurt het pas als het niet meer hoeft. Toen beroepspoliticus Ad Melkert zich terugtrok zagen we weer een mens tevoorschijn komen. Zijn afscheidsspeech was indrukwekkend, zijn bevlogenheid en betrokkenheid werd voelbaar. Toen lijsttrekker Thom de Graaf op de avond voor de verkiezingen niets meer te verliezen had liet hij bij Barend en Van Dorp eindelijk meer van zichzelf zien. 'Als je altijd zo doet wil ik wel op je stemmen hoor!', was het commentaar in de studio.**

### **Mogen anderen er ook zijn?**

Kun je bij binnenkomst je ego aan de kapstok hangen? Hoef je niet altijd haantje de voorste te zijn? Als je gewend bent om hard roepen en veel te toeteren is het vaak moeilijk om zelf te luisteren. Misschien ben je bang dat een ander je voor is: het beste-jongetje-van-de-klas syndroom. Geef een

ander de ruimte, geef eens voorrang. Geniet van al die verzamelde energie en intelligentie om je heen!

## **Weet ik veel?!**

### **'Ik weet het niet'**

Durf je tegen een medewerker, een leidinggevende of een opdrachtgever te zeggen: 'Ik weet het niet'? Durft een secretaris-generaal tegen zijn minister te zeggen: 'Het spijt, maar dit kan gewoon niet'? Zegt een minister tegen de Tweede Kamer: 'Wat jullie van me vragen is te zot voor woorden, ik doe het niet'? Niets is zo vermoeiend als de schijn ophouden, voor jezelf en voor een ander. Ja zeggen, nee doen: *'Yes Minister'*. Maar 'Nee' is ook een antwoord. Weinig dingen werken zo bevrijdend als durven zeggen: 'Ik weet het niet' of: 'Ik kan dit niet'.

**Bij zijn afscheid werd Wim Dik gevraagd wat nou het belangrijkste was dat hij geleerd had in zijn jaren als voorzitter van de Raad van Bestuur van KPN. Hij vertelde dat hij er achter was gekomen dat hij een grote organisatie kon aansturen, maar niet het leven van zijn eigen zoon. Je hoeft niet alles te weten, en zeker niet alles te kunnen - het maakt je menselijk.**

### **'Dit voelt me niet goed'**

Durf je op je gevoel te vertrouwen? In je hoofd is het een kloppend verhaal, je hebt het weer knap bedacht... en toch, het voelt niet goed. Want ergens weet je wel dat er iets niet klopt. Je hoofd argumenteert, maar je hart zegt anders. Kun je dat toelaten, of misschien nog beter: toegeven. Je weet meer dan je denkt... als je je hoofd af en toe uit kunt zetten.

**De internationale perschef van een van de grootste Nederlandse concerns leek er tijdens een bijeenkomst met communicatiecollega's werkelijk van overtuigd dat het hem niets kon schelen dat de naam van zijn bedrijf in Nederland minder goed was dan in veel andere landen. 'Helemaal niet erg, want...' en dan volgde een sluitende redenering. Vanuit de steeds onrustiger zaal werd hem de 'Jan Mulder-vraag' gesteld: 'Maar hoe voel je je nou..?'. De perschef ging er tot twee maal toe niet op in. Tot iemand het antwoord door de zaal schalde: 'Je voelt je klote..!'. Toen viel hij eindelijk stil.**

### **'Wie het weet, mag het zeggen'**

Er wel eens aan gedacht om het je kinderen te vragen als je het niet meer weet? Die kunnen nog heel oorspronkelijk denken. Wij volgen creativiteitsworkshops om het weer te veroveren. Of een eind gaan wandelen: de cadans van stevig doorstappen brengt binnen de kortste keren een gedachtenstroom op gang. Ingevingen krijg je pas als je even niets meer aan je hoofd hebt: Archimedes riep *'Eureka'* terwijl hij in bad lag, Newton zat te mijmeren onder een appelboom. Direct toegegeven, ogenschijnlijk niets doen is lastig voor ons calvinisten.

*'Ama et fac quod vis'* was de leefregel van kerkvader Augustinus. In het engels vertaalt: *'Love, and do what you will'* - in het Nederlands lastig te vertalen zonder dat de diepte ervan verloren gaat. Mijn praktische vertaling: doe de dingen die je doet liefdevol. Want liefde is misschien het enige wat werkelijk telt. Op 11 september konden sommige mensen nog met hun geliefden bellen voor ze te pletter werden gevlogen. *'I love you'* waren hun laatste woorden.

(Dit artikel verscheen eerder in: Baak! 02 jaargang 05, april/mei 2004)