

*Voor mijn moeder, Dorothy Blanchard, die mij heeft geleerd hoe ik controle over mijn eigen leven kon krijgen voordat iemand anders dat deed.*

– Ken Blanchard

*Voor mijn fantastische ouders, Phyllis en Dick, die mij hebben geholpen de magie van zelfleiderschap in te zien door mijn nieuwsgierigheid, onafhankelijkheid en liefde voor leren te stimuleren.*

– Susan Fowler

*Voor mijn drie dochters, Genevieve, Ashley en Juliet, met de welgemeende hoop dat zij de vruchten zullen plukken van deze inzichten en hulpmiddelen van zelfleiderschap en zich in het goede leven zullen onderdompelen.*

– Laurie Hawkins



# Inhoud

Voorwoord door Ken Blanchard . . . . .	9
1 Geloof je in magie? . . . . .	14
2 Mensen kunnen geen gedachten lezen . . . . .	27
3 Denken als een olifant . . . . .	36
4 Machtsbronnen . . . . .	48
5 Zelfdiagnose . . . . .	65
6 Krijgen wat je nodig hebt . . . . .	79
7 Samen eraan werken . . . . .	89
8 Geen excuses . . . . .	107
9 One Minute Magie . . . . .	124
Bijlage: De truc met het visitekaartje . . . . .	134

Dankbetuiging .....	I36
Over de auteurs .....	I38
Beschikbare diensten .....	I4I

# Voorwoord

De afgelopen tien jaar zijn de werkverhoudingen veranderd. In het verleden gaven medewerkers hun loyaliteit in ruil voor werkzekerheid. Als je op je werk verscheen, goed je best deed en niet in de problemen raakte, was je meestal wel zeker van je baan. In de vroege jaren zestig, toen ik afstudeerde, kreeg een van mijn vrienden een baan bij AT&T. Hij belde naar huis en zijn moeder gilde het uit van vreugde. ‘Nu zit je voor je leven gebeiteld’, zei ze.

Zit je heden ten dage gebeiteld bij welke organisatie dan ook? Nee! Levenslange werkgarantie is iets dat tot het verleden behoort. De afgelopen jaren heb ik getracht erachter te komen welke afspraken nu worden gemaakt. Ik heb topmanagers over de hele wereld gevraagd: ‘Als jullie geen loyaliteit willen van jullie medewerkers, wat willen jullie dan?’ En vrijwel overal kreeg ik als antwoord: ‘Ik wil mensen die problemen oplossen en bereid zijn initiatief te nemen. Ik wil dat mensen die voor me werken, net doen alsof ze de eigenaar zijn.’

Met andere woorden, topmanagers zouden – als ze de keuze hadden – graag ‘empowerde’ mensen willen, individuen die ze kunnen respecteren en van wie ze erop aan kun-

nen dat die goede zakelijke beslissingen nemen, of het nu topmanagers zijn of niet.

Protesteren de werknemers daartegen? Nee! Sterker nog, ik heb mensen gevraagd: 'Wat wil je van een organisatie als werkzekerheid niet meer wordt geboden?' En wederom was het antwoord vrijwel overal hetzelfde. Tegenwoordig willen mensen twee dingen. In de eerste plaats willen ze eerlijkheid. 'Lieg niet tegen ons. Vertel ons niet dat er geen ontslagen zullen vallen om daar vervolgens een paar maanden op terug te komen door een grote reorganisatie aan te kondigen.'

Ten tweede willen mensen mogelijkheden om voortdurend nieuwe vaardigheden te leren. 'Op een gegeven moment, als ik op zoek moet naar een nieuwe baan, hetzij binnen mijn huidige organisatie, hetzij daarbuiten, wil ik meer vaardigheden hebben en waardevoller zijn dan daarvoor.' En de beste manier om waardevoller te worden is door in staat te zijn initiatief te nemen, een probleemoplosser te worden en te handelen en denken als een eigenaar.

Bingo! We zijn het eens. Dus wat is dan het probleem? De meeste mensen zullen aanvoeren dat de meeste managers niet bereid zijn dingen los te laten, dat ze de controle willen houden. Zulke managers kunnen het misschien prachtig vertellen, maar ze willen de touwtjes in handen houden en geven de voorkeur aan gedegen ondergeschikten die zich door hun superieuren laten leiden. De harde werkelijkheid gebiedt dat moderne managers tegenwoordig, als ze effectief willen zijn, op andere manieren moeten denken en handelen. In de jaren tachtig had een manager de supervisie over vijf mensen; de *span of control* was een manager op vijf directe ondergeschikten. Vandaag de dag moeten orga-

nisaties klantgericht, rendabel, snel en flexibel zijn om concurrerend te zijn en moeten ze zichzelf voortdurend verbeteren. Dit heeft geleid tot afgeslankte organisatiestructuren waar de span of control aanzienlijk vergroot is. Het is nu niet ongewoon dat 25 tot 75 mensen direct aan dezelfde manager rapporteren. Voeg daaraan de opkomst van virtuele organisaties toe, waar managers worden geacht om leiding te geven aan mensen die ze nooit persoonlijk ontmoeten, en we zien een totaal ander landschap ontstaan in de wereld van het werk.

De traditionele hiërarchie van leiderschap heeft zich ontwikkeld tot een nieuwe orde: ‘empowerment’ van individuen. Het probleem is niet zozeer dat managers moeten leren loslaten; die keuze hebben ze niet eens meer. Nee, het probleem is hoe je ervoor moet zorgen dat mensen die het balletje toegespeeld krijgen, dit ook daadwerkelijk oppakken en er iets mee doen. Een aantal mensen voelt zich als een vis in het water in deze empowerede omgeving. Maar nog veel meer raken erdoor verlamd. In die toestand reageren ze als slachtoffers, denken ze dat empowerment een scheldwoord is en beschouwen ze hun manager als een incompetente vijand. Je hoort mensen klagen: ‘Mijn baas heeft dit niet gedaan; mijn baas heeft dat niet gedaan!’ De werkelijkheid is dat de meeste bazen tegenwoordig niet langer de traditionele rol kunnen vervullen; ze kunnen mensen niet langer vertellen wat, waar en hoe ze dingen moeten doen. Managers hebben eenvoudigweg geen tijd en in veel gevallen weten hun medewerkers meer van het werk dan zij.

Wat is de oplossing? Hoe kunnen we mensen helpen om hun slachtofferrol los te laten en te bloeien als probleemoplossers en beslissers?

Daar komen Susan Fowler en Laurie Hawkins in het spel. Toen mijn vrouw Margie en ik ons bedrijf opzetten in 1979 (er werken nu ruim 250 mensen in de Verenigde Staten en we werken samen met partners in meer dan dertig landen), was Laurie Hawkins onze eerste adviserende partner. Begin jaren zeventig hadden we al met hem samengewerkt op de Universiteit van Massachusetts, Amhurst, waar ik toen professor was en Margie haar doctoraalstudie afrondde. Op het moment dat we besloten om ondernemers te worden, was Laurie bereid en in staat om zijn steentje bij te dragen. In de loop der jaren is Laurie een van onze beste docenten, coaches en consultants geworden van onze kerntechnologie: Situationeel Leiderschap® II.

We beseften dat er geen ideale leiderschapsstijl is; alles hangt van de situatie af. Daarom hebben wij managers over de hele wereld geleerd om situationele leiders te zijn, zowel in een-op-een-situaties als in het leiden van teams.

Susan Fowler was al een succesvolle trainer toen zij deelnam aan een Situationeel Leiderschap® II-seminar, geleid door Laurie Hawkins. Ze was erg enthousiast over het feit dat situationeel leiderschap niet alleen kan worden toegepast op een-op-een- en teamsituaties, maar ook op zelfleiderschap. Ze had het idee dat dit kader het antwoord bood op de vraag hoe mensen konden worden geholpen om de leiding te nemen als zij geen macht hadden, als iemand anders hun manager was. Susan maakte Laurie enthousiast voor Situationeel Zelfleiderschap en hij, op zijn beurt, stelde mij aan Susan voor. En de rest is geschiedenis. Onder Susans leiding is Situationeel Zelfleiderschap een van onze drie kerntechnologieën geworden en een onschatbaar hulpmiddel om



mensen te helpen om de kracht van empowerment te leren kennen.

Met *Zelfleiderschap en de One Minute Manager* heeft uitgeverij William Morrow in het Engels (en Business Contact in het Nederlands) de publicatie van onze leiderschaptrilogie gecompleteerd, die begon met *De One Minute Manager* en *De One Minute Manager werkt met topteams*.

De parabel die nu voor u ligt, vertelt het verhaal van een opklimmende reclameman, Steven, die totaal verlamd raakt door zijn nieuwe verantwoordelijkheden. Terwijl hij zijn ontslagbrief in een café schrijft, ontmoet hij Kayla, die de essentie van Situationeel Zelfleiderschap verpersoonlijkt.

Veel plezier met het verhaal. Ik denk dat u Steven zult toejuichen op zijn weg naar meer controle op zijn leven. Maar belangrijker is: leer de drie trucs van zelfleiderschap, want die zullen u en degenen met wie u samenwerkt goed van pas komen. Neem uw eigen leven in handen, op het werk, thuis en in uw sociale omgeving.

Mijn grootste angst is dat u het verhaal leest en denkt dat de onthullingen daarin van toepassing zijn op iemand anders. Natuurlijk is het Stevens verhaal, maar is het ook niet uw eigen verhaal?

*Ken Blanchard*

# 1 Geloof je in magie?

‘Voordat ik u de televisiereclames voor de gedrukte media en de radioscripts laat zien die wij hebben voorbereid, wil ik eerst graag de onderliggende gedachte van onze reclame-campagne toelichten.’

Na maanden was dit het moment waar Steven zo hard voor had gewerkt: zijn eerste campagnevoorstel. En hij was als de dood. Hij deelde de presentatiemappen met het voorstel uit aan de elf vice-presidenten en gaf de laatste aan Raymond, de voorzitter van United Bank. De tien mannen en twee vrouwen die in een halve cirkel voor hem zaten, waren zijn klant; zij zouden beslissen of zijn advertentiecampagne voor komend jaar aangenomen zou worden. Hij verwees hen naar het financiële gedeelte van het voorstel en zocht de juiste slides in de PowerPoint-presentatie om zijn verhaal te ondersteunen. Hij ging uitgebreid in op de percentages van het budget voor het creatieve ontwerp, de productiekosten en de media-inkoop. Hij schetste welke media het best konden worden gebruikt en verklaarde waarom.

Niemand stelde vragen en hij voelde dat ze gewoon wachtten om voorbeelden van de campagne te zien. De sfeer in de kamer leek te veranderen toen hij diverse affiches uit een

grote presentatiemap haalde en zei: ‘Aangezien er geen vragen zijn over het budget, zal ik nu meer vertellen over de creatieve benadering die wij voorstellen voor de televisie, pers, radio en direct mail.’ Hij hield de storyboards omhoog waarop wat foto’s uit televisiereclames en schetsen voor advertenties in de gedrukte media stonden. Hij projecteerde de bijbehorende scripts en kopij van de reclames op het scherm. Nadat hij de radioscripts hardop had voorgelezen, ging Steven zitten, haalde eens diep adem en wachtte op hun reactie.

Er viel een ongemakkelijke stilte voordat een van de VP’s zei: ‘Jullie hebben een veel luchtiger benadering gekozen dan ik had verwacht, maar misschien is dat wel goed; het geeft het beeld van een vriendelijke bank.’

Een andere VP zei: ‘Jullie hebben duidelijk veel tijd en energie in deze campagne gestoken.’

Na nog een ongemakkelijke stilte draaiden alle hoofden zich naar het midden van de halve cirkel toen Raymond aankondigde: ‘Dit is prut.’

Iedereen was met stomheid geslagen. Niemand keek naar Steven, die wit wegtrok.

Hij wist niet hoe hij moest reageren. Hij schudde met zijn hoofd alsof hij er een gedachte uit probeerde te halen. Hij wist dat hij iets moest zeggen. Ontmoedigd begon hij de boards te verzamelen en zei: ‘Ik denk dat dit de verkeerde aanpak was. Ik ga terug en overleg met mijn team. Ik neem volgende week weer contact op.’

Hij kon zich niet herinneren hoe hij bij zijn auto was gekomen. Hij merkte dat hij reed, maar niet in de richting van het bureau. Hij kon zijn team echt niet onder ogen komen. Godzijdank was zijn baas, Ruth, de stad uit. Hij moest een plek

vinden waar hij alleen kon zijn en kon nadenken. Hij had ook behoefte aan een goede kop koffie. Terwijl hij door een onbekende wijk reed, ontdekte hij een tentje dat Kayla's Café heette. Hij ging naar binnen in de hoop enige verlichting te vinden.

\*\*\*

Hij keek rond in het cafégedeelte van de boekwinkel met zijn stevige houten tafels en bijpassende zware houten stoelen. Het was een heel ander soort omgeving dan het strakke chroom en de bruisende atmosfeer op het reclamebureau. Hij vond troost in de grotachtige koelte en de mengeling van de geur van verse koffie en kranten verwarmde hem. Hij hield ervan om omringd te worden door boekenplanken vol boeken en tijdschriften; hij hoopte dat die zouden helpen om het dilemma dat aan hem knaagde, wat te verlichten. Hij wist dat hij de feiten onder ogen moest zien. Wat was er verkeerd gegaan? Hoe kon hij er zo naast gezeten hebben?

Steven bestelde een café latte en liet de warmte van de mok zijn handen verwarmen voordat hij het eerste slokje nam. Hij wist zeker dat hij na dit laatste fiasco zou worden ontslagen. Eerlijk gezegd, als hij er eens goed over nadacht, verbaasde het hem dat hij überhaupt zo ver was gekomen.

Drie jaar geleden had hij het gevoel gehad dat hij de loterij had gewonnen. Ruth, medeoprichter van Creative Advertising Agency, had hem rechtstreeks uit de collegebanken aangenomen met zijn opleiding in marketing. Hij had een starterfunctie gekregen en hij had zich snel omhoog gewerkt naar de positie van productiemanager, waarin hij verantwoordelijk was voor een aantal grote accounts. Afgelopen

jaar was hij medeorganisator geweest van de prijsuitreiking voor de beste reclamecampagnes.

Vier maanden geleden was hij nogal gevlaid toen Ruth hem de kans had gegeven om het normale loopbaanpad te omzeilen door hem junior account executive voor een groter account te maken en hem de account executive te maken voor een klein, maar lonend account: United Bank. Ruth had hem verteld dat ze hem meer bevoegdheden wilde geven en dat dit het goede moment daarvoor was.

Hij zag zijn promotie als de kans om zich te bewijzen. Als hij zich kon onderscheiden met United Bank, kon hij vast al snel meer gerenommeerde accounts met grote budgetten gaan bedienen. Althans, dat had hij gedacht. Nu lag zijn zelfvertrouwen aan diggelen en was zijn toekomst een vraagteken. De bespreking had hem van zijn stuk gebracht. Hoe langer hij nadacht over de reactie van de voorzitter van de bank, des te kwader hij werd.

Met verblindende helderheid zag hij opeens wat de werkelijke bron van zijn falen was: Ruth. Ze had hem in de steek gelaten. Waar was ze toen hij haar nodig had, toen alles de mist inging? Waarom had ze hem er niet voor gewaarschuwd dat deze klant een nachtmerrie was, dat de copywriter in zijn team een zeurkous was en dat de art-director een egotripper was? Ruth was de enige persoon die hem deze vernedering had kunnen besparen, maar in plaats daarvan had ze hem 'empowered'. Hij had haar vertrouwd en zij had hem voor de leeuwen geworpen. Nu hij had bewezen dat hij een mislukkeling was, was hij ervan overtuigd dat Ruth hem zou ontslaan. Hij besloot haar een stapje voor te zijn. Zij zou hem niet ontslaan, hij nam ontslag! Hij trok

een schijfblok en pen tevoorschijn en begon zijn ontslagbrief op te stellen.

Net toen hij de eerste zin opschreef, werd zijn aandacht getrokken door een groep jonge kinderen die onderdrukt giechelden terwijl ze zich verzamelden onder een rustiek bord waarop ‘Kayla’s Magiehoekje’ stond. Hij keek toe en zag dat een kleine zwarte vrouw met een krachtige uitstraling voor de groep kinderen plaatsnam op een eenvoudige stoel en hen aankeek. Ze steunde met haar ellebogen op haar dijen en boog zich dicht naar hen toe. Zonder iets te zeggen keek ze ieder kind aan en maakte direct oogcontact. Steven had een speld kunnen horen vallen.

‘Ik ben Kayla’, zei ze zachtjes en heel langzaam, elk woord benadrukkend alsof ze een groot mysterie onthulde. ‘En ik ben een tovenaress.’ Ze vertelde hen over een Indiaanse mysticus die haar had ingewijd in de kunst van controle van de geest over materie. Ter demonstratie haalde ze twee elastieken tevoorschijn, bond die aan elkaar en trok eraan om te laten zien dat die niet zo gemakkelijk van elkaar los te maken waren. Ze haalde alles uit het verhaal wat erin zat en beweerde dat ze in staat was om de elastieken weer van elkaar te krijgen door alleen maar de macht van haar geest te gebruiken – en dat deed ze ook. De kinderen joelden goedkeurend. Het was werkelijk magisch.

Steven concentreerde zich weer en begon zijn ontslagbrief te schrijven, onderwijl de tijd vergetend.

‘Wat vond je van de voorstelling?’

De stem haalde hem uit zijn diepe concentratie. Hij keek op en zag dat Kayla voor hem stond. Ongemakkelijk kwam hij overeind en stak zijn hand uit. ‘Sorry, ik hoop dat u het

niet erg vond. Het was leuk om u bezig te zien. U bent een goede goochelaar. Mijn naam is Steven.'

'Erg? Helemaal niet', zei de vrouw terwijl ze zijn hand schudde. 'Ik hoopte dat je mee zou doen. Mijn naam is Kayla.'

'Is dat uw echte naam?'

Ze lachte. 'Ja, echt waar. Mijn ouders vonden de naam zo mooi omdat het "empowered" betekent in Hebreeuws. Misschien krijg ik daar mijn magische krachten wel door', zei ze met een glimlach.

Hij wierp haar een droef lachje toe. 'Ik kan me nog herinneren dat ik nogal onder de indruk was van goochelarij. En ik weet ook nog hoe teleurgesteld ik was toen ik erachter kwam dat het allemaal nep is. Maar begrijp me niet verkeerd, ik waardeer de vaardigheid achter de trucjes nog steeds.'

'Je gelooft niet in tovenarij', verzuchtte ze. 'Jammer, want het lijkt erop alsof je wel wat tovenaarskunst kunt gebruiken.'

Hij was te verbaasd om te reageren. Hij wist niet dat hij zo doorzichtig was. Kayla trok een stoel bij van een tafeltje naast hen en ging zitten, hem met een gebaar duidelijk makend dat hij dat ook moest doen.

'Kijk', zei ze terwijl ze hem aankeek met dezelfde intense blik waarmee ze eerder de kinderen had aangekeken. 'Je bent duidelijk een zakenman, maar toch zit je midden op de dag hier, in deze boekenwinkel. Je hebt je koffie en donut nauwelijks aangeraakt. Dus wat zit je dwars?'

Aangemoedigd door haar meelevende glimlach vertelde hij haar zijn trieste verhaal, beginnend bij zijn opwinding en trots dat hij zijn eigen klant in minder dan drie jaar bij het bedrijf had gekregen. 'Maar het duurde niet zo lang voordat mijn

droom veranderde in een nachtmerrie’, legde hij uit. ‘Zelfs tijdens de eerste besprekingen met de klant hadden we moeite om een reclamebudget vast te stellen. Ik had in het verleden media- en productiebudgetten opgesteld, maar ik kon de klant niet vertellen wat bij hen paste. Tijdens die eerste ontmoetingen was er niets wat hun goede indruk van mij of het bureau bevestigde; en vanaf dat moment ging het bergafwaarts. Er was geen budget, er waren geen doelstellingen en er was geen strategie. Ik wist niet hoe ik mijn team moest aansturen zonder dat er voor een advertentiestrategie was gekozen. Ik werd gek van de klant; niemand kon het over iets eens worden!’

Kayla knikte bedachtzaam terwijl ze naar Steven luisterde, die zijn kant van het verhaal over de stukgelopen relatie met de klant uitstortte. ‘Hoe zit het met je collega’s? Hebben die je geholpen?’ vroeg ze.

‘Oh, die vormen een verhaal apart. Creatieven zijn nog erger dan verwende kinderen. Ik probeerde hen leiding te geven, maar het was alsof ik een kudde katten moest hoeden. Als zij om meer details vroegen, probeerde ik duidelijk te maken dat de klant het niet eens kon worden over een strategie. Maar ik praatte tegen dovemansoren. Ze vertelden me dat het mijn taak was om erachter te komen wat de klant wilde, zelfs als de klant het niet zeker wist! Hoe moet ik dat in vredesnaam doen? Uiteindelijk heb ik geëist dat ze met iets kwamen – wat dan ook – wat ik de klant kon laten zien. En dat deden ze.’

‘Ik durf het bijna niet te vragen...’ Kayla’s uitspraak eindigde in stilte.

‘Daarom ben ik hier. Het was een debacle. De klant vond het niks. Ach wat, ik vond het zelf ook niks. Ik wist het, maar ik had niets anders.’ Mismoedig liet hij zijn hoofd in zijn han-



den rusten, alsof de last te zwaar was om te dragen. ‘Ik ben het hele creatieve proces zo zat. Ik ben niet creatief, dus ben ik afhankelijk van mijn team en dat is totaal onbetrouwbaar! Daardoor kom ik in een onmogelijke situatie. Hoe kan ik het creatieve proces nu leiden als ik niet creatief ben?’

Ze hield aan. ‘Dus wat ga je nu doen?’

‘Ik schrijf mijn ontslagbrief’, zei hij op zakelijke toon.

‘Hm’, reageerde ze bedachtzaam. ‘Ervandoor gaan?’

‘Ja, voordat ik ontslagen wordt’, antwoordde hij.

‘Waarom ga je niet naar je baas voor hulp?’ vroeg ze.

‘Daar is het te laat voor. Wat kan Ruth nu nog doen? Die klant verliezen we waarschijnlijk en daar geeft ze mij de schuld van, ook al is het niet mijn schuld.’

‘Wiens fout is het dan?’

Hij schudde zijn hoofd, voelde zich nog meer verraden door Ruth. ‘Dat is toch duidelijk? Vanaf het moment dat Ruth me in de steek liet, is het misgegaan. Nu heb ik zelfs geen vertrouwen meer in de dingen die ik goed kon, zoals budgetten, media en productie. Ik wist niet dat de reclamewereld zó meedogenloos kon zijn. Het is niet wat ik ervan verwachtte’, klaagde hij.

‘Net als het goochelen’, merkte Kayla op. ‘Daar was je dol op toen je nog naïef was en je ongeloof nog niet de overhand had gekregen. Maar nu stelt het je teleur, omdat je beseft dat er een truc achter de magie zit.’

‘Ik weet niet of er een truc zit achter het succesvol zijn in zaken. Als die er is, heeft niemand de moeite genomen mij dat te vertellen’, zei hij uitdagend.

‘Neem me niet kwalijk dat ik het zeg, maar ik hoor je nu wel erg veel excuses maken, alsof je een slachtoffer van de omstandigheden bent.’

Haar opmerking kwam hard aan. Steven schoot in de verdediging: ‘Hoe bedoel je, een slachtoffer van de omstandigheden?’

‘Daarmee bedoel ik iemand die weigert verantwoordelijkheid te nemen voor de situatie waarin hij zit. Het is veel gemakkelijker om iedereen om je heen de schuld te geven dan zelf verantwoordelijkheid te nemen’, antwoordde ze onomwonden.

‘Wacht even. Je kunt mij de schuld niet geven voor wat er is gebeurd. Ruths verwachtingen waren gewoon niet reëel. De ondersteuning die ik nodig had, kreeg ik noch van haar, noch van het creatieve team – en zo kan ik nog wel even doorgaan’, stelde hij.

‘Dus’, ging zij door, ‘Ruth had beter moeten weten dan jou het account te geven en je de ruimte te geven om je werk te doen, klopt dat?’

Steven was een beetje geïrriteerd – en verbaasd – door de wending die het gesprek had genomen. Maar diep in zijn hart wist hij dat er een kern van waarheid zat in wat ze zei.

Uit haar ogen sprak nu medeleven en op zachte toon zei ze: ‘Je voelt je nu waarschijnlijk verward en onzeker. Diep in je hart weet je ook dat er iets van waarheid steekt in wat ik zeg, maar als je dat accepteert, zou dat betekenen dat jij verantwoordelijk bent en niet Ruth, je cliënt of je ongedurige team. Op een of andere manier voelt dat niet eerlijk aan. Je bent misschien zelfs een beetje bang.’

Hij staaarde haar aan, vroeg zich af hoe deze vrouw dat allemaal kon weten. Het leek wel alsof ze zijn gedachten kon lezen.

‘Ik zal het je uitleggen’, bood ze aan voordat hij iets kon vragen. ‘Ik kan je gedachten niet lezen. Als goochelaar ben ik een meester in het observeren, hoewel het op dit moment niet zo moeilijk is om jou te doorgronden.’ Ze pauzeerde even en keek hem recht in zijn ogen. ‘Steven’, zei ze, ‘jaren geleden zat ik net als jij in een schuitje dat zinkende was. Gelukkig kwam ik iemand tegen die bekendstaat als de One Minute Manager. Wat ik van hem leerde, zorgde voor een miraculeuze verandering in mijn leven, die ik magie noem. Ik wil die magie graag aan jou doorgeven.’

‘Magie?’ vroeg hij ongelovig. ‘Ik denk dat ik wat meer nodig heb dan een cape en een toverstaf om uit deze puinhoop te komen!’

‘Daar gaat het helemaal niet om’, reageerde ze afgemeten. ‘De magie komt uit zelfleiderschap.’

Hij had al snel zijn antwoord klaar. ‘Leiderschap werkt misschien voor de One Minute Manager, maar ik ben geen manager, laat staan een bekende. Ik ben een onbeduidende account executive met een manager die me niet steunt, niet als het ertoe doet.’

Ze trok een wenkbrauw op. ‘Zo zie je dat nu, nu je vol zelfmedelijden zit.’ Ze zei het met een glimlach en Steven moest ondanks hemzelf grinniken. ‘Je moet het probleem op zijn kop zetten zodat jij aan de top staat. Het wordt tijd dat je ophoudt met excuses maken en begint met jezelf leiding te geven.’

‘Dat mag wel waar zijn, maar ik kom niet echt verder met al dat psychologische gepraat’, zei hij terneergeslagen.

‘Ik wil graag dat je je ongelooft opzij zet, net zoals je dat deed toen je kind was en helemaal in de ban was van de goochelaarskunsten. Ik wil graag dat je gelooft in de magie van zelfleiderschap’, zei Kayla.

Hij grinnikte een beetje toen hij vroeg: ‘Oké, wat is de truc?’

‘In feite zijn het er drie. Als je er klaar voor bent, zal ik je die vertellen.’

‘Hoe weet ik of ik er klaar voor ben?’

‘Je bent klaar voor zelfleiderschap als je verantwoordelijkheid neemt voor je eigen succes.’

Daar dacht hij even over na voordat hij reageerde. ‘Je bedoelt dat ik moet ophouden om Ruth, mijn team en de klant de schuld te geven en me moet afvragen wat ik al dan niet heb gedaan om te slagen?’

‘Ja’, antwoordde ze. ‘Je moet ophouden om empowerment te zien als een vloek en inzien dat het een fantastische kans is. Je moet het heft in handen nemen om te krijgen wat je nodig hebt.’

Het bleef lang stil terwijl hij nadacht over haar uitdaging. Eindelijk zei hij op zachte toon: ‘Ik denk dat ik het snap. Ruth gaf mij de verantwoordelijkheid voor een taak en ik heb het initiatief laten liggen en geen verantwoordelijkheid genomen om het tot een succes te maken. Ik heb de slachtofferrol aangenomen. Het probleem met verantwoordelijkheid krijgen is dat als dingen fout gaan, er geen excuses zijn. Je kunt niemand anders de schuld geven, behalve jezelf.’

‘Kijk, het zit zo: er zit alleen maar macht in empowerment als je een zelfleider bent.’ Ze wachtte tot hij haar aankeek en zei toen: ‘Onthoud het volgende.’