

# INHOUD

<i>Inleiding: Waarom dit boek voor jou is geschreven</i>	7
1 Leidinggeven zonder gezeur en gedoe: wees HONEST!	21
2 Wie de baas speelt, is een sukkel	30
3 De negen rollen van een dienstbare leider	39
4 Zelfreflectie, ons ego en verantwoordelijkheid nemen	53
5 <b>H</b> ier en nu: ga uit van de realiteit	75
 <i>Intermezzo: Gezeur van je vrouw</i>	 89
6 <b>O</b> penheid: luisteren naar anderen en ook je eigen kop durven volgen	96
7 <b>N</b> ee zeggen: de stok van de herder	112
8 <b>E</b> isen stellen: de juiste personen in de bus	129
 <i>Intermezzo: Gedoe rondom besluitvorming</i>	 145
9 <b>S</b> amenwerken: $1+1=3$	149
10 <b>T</b> oekomstgerichtheid: de leider is ten minste één stap verder	170
 <i>Dankwoord</i>	 185
<i>Meer lezen?</i>	187

# INLEIDING: WAAROM DIT BOEK VOOR JOU IS GESCHREVEN

*In veel organisaties kiest men ervoor om de beste vakmensen door te laten groeien tot manager. Het beste jongetje van de klas wordt teamleider, afdelingshoofd, divisiechef, directielid enzovoort. Misschien geldt dit ook voor jou. Maar is dat wel wat je wilt? Zo nee, wat ga je dan doen? En zo ja, hoe maak je het dan zo optimaal mogelijk voor jezelf en voor de mensen aan wie je leidinggeeft? Moet je je vak loslaten om je dagen vervolgens te vullen met spreadsheets, prestatie-indicatoren en ander managementgedoe, of is er licht aan het eind van de tunnel? In dit inleidende hoofdstuk zal duidelijk worden of dit boek voor jou is geschreven en wat je ervan mag verwachten.*

## **Was leidinggeven jouw jongensdroom?**

Bakker wilde je worden, omdat je vader ook bakker was. Het lag voor de hand om in zijn voetsporen te treden. Of misschien was het wel brandweerman. Die eerste keer dat er een brandweerauto voorbijraasde met zwaailicht en sirene: de mannen gingen iemand redden en een brand blussen. Fantastisch toch? Of wilde je automonteur worden, omdat je als kind al heel graag knutselde en vele uren doorbracht met sleutelen aan een oude brommer die je van een oom had gekregen? Wellicht wilde je wel schrijver worden, of diskjockey. Wat was het toch prachtig om iets te doen waar je helemaal in op kon gaan, waar je met volle overtuiging aan kon beginnen, waarna je de tijd vergat totdat je moeder riep dat je je handen moest wassen omdat het tijd was om te gaan eten.

Als kleine jongen was je al bezig met kwaliteit, al noemde je dat niet zo. Waar je hart naar uitging, daar kon je jezelf in verliezen. Of het nu tijdens het vissen was, tijdens het bouwen van een hut

of tijdens het voetballen op het pleintje, het maakte niet uit. Je wilde er iets moois van maken.

Nooit droomde je ervan om op een dag leiding te geven. Natuurlijk, je wilde wel een leuke baan met een goed salaris. En je wilde de werk doen dat ertoe deed. Maar leidinggeven, laat staan *managen*, dat was niet jouw jongensdroom, toch? Zag jij er als kleine jongen al naar uit om functioneringsgesprekken te voeren? Oefende je vast met het maken van maandrapportages of afdelingsbeleidsplannen? Was je al heel gepassioneerd bezig met het bewaken van budgetten en had je op zeer jeugdige leeftijd al een agenda die vol gepland werd met vergaderingen en overleggen?

### **Hoe kwam je hier terecht?**

Op zekere dag begon je aan je eerste 'echte' baan. Dat is vast alweer een tijd geleden. Eindelijk was het zover. Je telde mee, je ontving je eerste salaris. Misschien kocht je wel een mooi pak of een stropdas. De wereld lag nog steeds voor je open. Natuurlijk mocht je nog fouten maken, al vond je dat zelf natuurlijk heel vervelend. Je deed je best, je leverde kwaliteit omdat je je werk belangrijk vond. Je had ook een mening over veel zaken en stopte deze niet onder stoelen of banken. Misschien verbaasde het je wel dat men naar jouw mening luisterde. Het duurde niet lang voordat je je behoorlijk verbonden voelde met het bedrijf of de organisatie waar je voor werkte.

Behalve dat je erg begaan was met de inhoud van je werk, merkte je ook dat je het overzicht had over het grotere geheel. Je zag de verbanden en langzamerhand nam je je plek meer in. Je merkte dat mensen naar je toe kwamen met vragen en meestal had jij een goed antwoord. En op een zekere dag was het zover: jij mocht gaan leidinggeven. Het voelde als de kroon op je werkzaamheden tot nu toe. Je kreeg meer verantwoordelijkheden en beslissingsbevoegdheden. Je was het beste jongetje van de klas en werd op deze manier beloond voor je kwaliteiten.

## Het gedoe en gezeur is begonnen

Je zit nu op de stoel van de leiding. En misschien is het niet je eerste leidinggevende plek, maar ben je inmiddels nog verder naar boven doorgeschoven. Dan heb je, naarmate je meer doorschoof, ongetwijfeld gemerkt dat je verder af bent komen te staan van de inhoud van je werk. Het kan zijn dat je dat prima vindt, omdat je er ook wel klaar mee was. Maar het kan ook zijn dat je het mist, dat je het vervelend vindt om van de ene vergadering naar de andere te gaan en een groot gedeelte van je tijd bezig bent met allerlei gezeur en gedoe.

Gedoe en gezeur zijn er altijd, maar als ze de overhand krijgen, dan lekt de energie weg. Er zijn misschien van die dagen dat je denkt: kon ik maar weer gewoon met de inhoud van mijn vak aan de slag. Als dat zo is, dan heb je het goede boek voor je liggen. Je hebt geen zin om allerlei managementboeken te lezen, maar wat praktische handvatten voor een prettig leven zonder al te veel gedoe spreekt je wel aan. Lees dan verder, want als je de lessen uit dit boek in praktijk weet te brengen, dan beloof ik je een beter leven met minder gedoe en gezeur.

Het kan ook zijn dat je op voorhand al denkt dat het toch niet veel beter zal worden. Ook dan is het de moeite waard om even door te lezen, maar het is natuurlijk geen probleem om onderweg af te haken. Want misschien is dit wel het moment om je loopbaan eens goed onder de loep te nemen. Hoeveel jaar wil je nog werken en hoe zou jij het liefst de dagen door willen komen? Welke keuzes zijn er? Is het pad van management en leiderschap het enige pad of zijn er andere mogelijkheden? Hoe afhankelijk ben je van je salaris? Is het mogelijk om over te stappen naar een meer inhoudelijke (senior)functie waarin je vooral weer inhoudelijk met je vak bezig kunt zijn? Het is de moeite waard om hier eens goed over na te denken, want je besteedt een groot deel van je leven aan werken. Het leven is te mooi om je tijd te steken in zaken waar je geen energie van krijgt.

### **Het perspectief: inhoudelijk betrokken blijven en gelijktijdig loslaten**

Als het goed is, ben je als leidinggevende niet meer degene die over alle details gaat. Je zult dat misschien missen, maar dat is nu eenmaal je lot. Als je daar vrede mee hebt, gaat er een heel nieuwe wereld open. Je inhoudelijke betrokkenheid is nog steeds waardevol. Een leider zonder deze betrokkenheid kan nooit effectief zijn en is hooguit een manager; in hoofdstuk 3 zal ik dit verder toelichten. Jij bent als inhoudelijk betrokken persoon als geen ander in staat om het team naar de beste teamprestaties te brengen. Jij weet namelijk waar het om gaat. Jij weet waar je de lat kunt leggen. Je rol is alleen anders geworden. Je zult vanuit je inhoudelijke betrokkenheid samen met je team doelen kunnen stellen en vervolgens zul je een deel van de inhoud moeten loslaten. Een goede leider zorgt ervoor dat zijn mensen het werk kunnen doen door hen te faciliteren, te inspireren en waar nodig iets te leren over het vak dat hij al jaren goed beheerst.

Als je plezier ontleent aan het bereiken van gezamenlijke doelen, als je kunt genieten van het feit dat je je teamleden in hun kracht hebt weten te zetten, als je energie krijgt van het feit dat andere mensen toegewijd met hun vak bezig zijn omdat jij ervoor hebt gezorgd dat ze geen last hebben van allerlei afleidingen en irritaties, dan zit je op je plek. Maar er is meer nodig dan dat.

### **Wel een voorbeeldfunctie...**

Als leidinggevende vervul je, of je dat nu wilt of niet, een voorbeeldfunctie. Jouw gedrag is de maat der dingen. Kijk maar eens hoe jij jezelf hebt ontwikkeld. Was het niet zo dat je naar je leidinggevende keek om te bepalen wat de norm was, hoe er moest worden opgetreden? Raakte je misschien gedemotiveerd als je leiding kreeg van iemand van wie je vond dat hij niet goed genoeg was? Of misschien raakte je juist geïnspireerd door het enthousiasme van je leidinggevende. Hoe dan ook, mensen kijken altijd omhoog. Dat doe je zelf nog steeds en dat doen de mensen in jouw team of op jouw afdeling dus ook. Als je als leidinggevende

wilt dat de mensen op je afdeling zichzelf blijven ontwikkelen, zorg dan dat je daarin voorgaat. Als je wilt dat je mensen kritisch kijken naar hun eigen prestaties, doe dat dan zelf ook. Let goed op, want hier volgt een belangrijke les: de wijze waarop je team functioneert, is een spiegel van je eigen optreden! En voor de zekerheid zeg ik het nog een keer: als er iets niet goed gaat in jouw team, wat heb jij dan gedaan waardoor dit is veroorzaakt?!

### **... maar geen supermens**

Er zijn leiders die vinden dat ze overal goed in moeten zijn. Dat zijn de ergste types, want ze streven naar een onmenselijke soort perfectie. Stel je voor dat je onder een baas werkt en dat hij overal perfect in is. Hoe zou dat zijn? Misschien denk je in eerste instantie: prima, maar vergis je niet. Jij bent zelf niet perfect, je hebt ook je minder goede kanten. En als je voor iemand werkt die overal perfect in is, dan word je dag in dag uit geconfronteerd met het feit dat jij altijd tekortschiet. Dat is een onprettige gedachte. En hoe zou het zijn als je een baas hebt die een aantal sterke punten heeft die je enorm in hem waardeert, terwijl hij ook wat minder sterke punten laat zien, misschien wel zaken waar jij beter in bent dan hij? Is dat vervelend? Nee, dat is prettig, dat maakt iemand tot een prettig mens. En dat geldt zeker als je baas deze zwakheden durft toe te geven en misschien zelfs wel een beroep doet op zijn teamleden om hem hierin aan te vullen.

De moraal van dit verhaal is dat het prettig is voor je teamleden als jij in staat bent om je zwakke punten te zien en daar open over kunt zijn. En die zwakke punten hoeft je niet te compenseren, daar hoeft je niet aan te werken, je hoeft ze niet te maskeren, want dit is wie jij bent. Van belang is dat je je zwaktes herkent, erkent en accepteert en vervolgens zorgt dat niemand er last van heeft. Hoe doe je dat? Door je zwakke punten te organiseren. Je hebt een team van mensen, daar zit vast iemand bij die jou kan helpen. En als dat niet het geval is, dan heb je het verkeerde team.

### **Leidinggeven versus managen**

Stel je voor: er is een team dat een reis moet maken door de jungle. De managers in het team zorgen ervoor dat de reis goed is voorbereid. Alle spullen zijn geregeld, de kapmessen zijn geslepen. Ze houden in de gaten dat iedereen zijn steentje bijdraagt. Ze hebben kaartmateriaal meegenomen, ze kennen de actuele weergegevens, ze hebben berekend hoeveel proviand er mee moet. Ook hebben ze een plan gemaakt voor het aantal te lopen kilometers per dag en ze hebben in beeld gebracht wat goede plekken zijn om de nacht door te brengen. De tocht kan beginnen. De managers zorgen ervoor dat het team veilig en vlug door de jungle gaat. Dat is dankbaar werk. Nuttig ook. Maar is het wel de goede jungle? Of zijn we heel hard aan het werk geweest om vervolgens ergens uit te komen waar we helemaal niet willen of moeten zijn?

Ziehier het verschil tussen een goede manager en een goede leider. En het essentiële verschil tussen ‘gedoe’ en volle agenda’s, en gebruikmaken van je brede blik en hart voor je werk. Je denkt misschien dat een leider ook een manager moet zijn, maar hoe beter je de functies uit elkaar houdt, des te leuker je je werk zult vinden en des te makkelijker het gaat. Een leider is van de inhoud, een manager van het proces. Als je niet zoveel hebt met regeldingen, organiseren en coördineren, dan heb je een goede tweede man of vrouw nodig om dit voor jou te doen, of een zelfsturend team. Realiseer je dat leidinggeven en managen twee kwaliteiten zijn en dat het erg waarschijnlijk is dat je beide niet optimaal in huis hebt. Dat is helemaal niet erg; zorg gewoon dat je het goed regelt.

### **Leidinggeven leer je niet op school**

Er is geen school voor leidinggevendenden. Wel voor management, maar dat is iets heel anders. Leidinggeven leer je in eerste instantie door leiding te krijgen. Wat deden jouw ouders? Was er iemand in het gezin die op het werk leiding gaf? En hoe ging het thuis? Wie had de leiding in jouw gezin van herkomst? Waar heb jij geleerd om leiding te geven? Veel dingen die we kunnen, heb-

ben we ons eigengemaakt door in eerste instantie gedrag na te doen. Iemand doet het kunstje voor en vervolgens proberen wij het ook. Of het nu gaat om leren fietsen, skiën, zwemmen of communiceren, we hebben eerst de kunst afgekeken. Je kunt niet leren zwemmen via een schriftelijke cursus. Je leert zwemmen door te kijken, door het vervolgens zelf te doen en door af en toe te luisteren naar de zwemjuf.

Maar hoe zit dat met leidinggeven? Dat leer je in eerste instantie ook door voorbeelden uit je omgeving. Mijn vraag is dan ook: wie zijn jouw voorbeelden? Van welke inspiratiebronnen heb jij de kunst een beetje afgekeken? Waren dat je ouders of juist helemaal niet? Was het die oom die directeur was? Wat deed hij dan en wat heb jij daarvan overgenomen? Ik stel deze vraag, omdat het belangrijk is te weten wat tot nu toe jouw bronnen waren. Wie was goed en wat zou je van hem kunnen leren, kunnen overnemen? Wat heb je misschien al overgenomen? Als je beter wilt worden in het vak van leidinggeven, dan is het belangrijk om naar die voorbeelden te zoeken. Wat ook kan, is dat je jezelf wat meer verplaatst in je medewerkers. Stel, jij bent een van hen. Hoe zou jij dan leiding willen krijgen? Wat heb je nodig van de baas?

### **Op weg naar perfectie?**

Moet je er dan naar streven om de ideale baas te zijn? Welnee, dat zou oersaai zijn en zoals ik eerder schreef, is het frustrerend voor je medewerkers als jij overal in uitblinkt. Het geeft hun het gevoel dat ze altijd tekortschieten en dat is tamelijk demotiverend.

Als mensen mij vragen wat de belangrijkste eigenschap is voor een leidinggevende, dan zeg ik: het vermogen te reflecteren op het eigen optreden. Door met regelmaat naar jezelf te kijken en zo nodig bij anderen feedback te halen over hoe zij jou zien, kun je leren van je ervaringen.

Het leven is een continu proces van leren, van deuren die gesloten zijn en door jou kunnen worden geopend. Als je klaar bent met leren, ben je in de fase van wijsheid terechtgekomen die je bij sommige ouderen ziet. Ze hebben een mooie rust over zich heen.



Het is goed geweest. Ze genieten nog wat na, blikken wat terug, geven hier en daar wat wijze lessen aan wie er open voor staat en sterven vervolgens in vrede.

Maar zo ver ben jij nog niet. Als jij het gevoel hebt dat je bent uitgeleerd, kun je sterven in vrede. Maar als je heel eerlijk naar jezelf durft te kijken, dan weet je dat er altijd wel iets is waar je nog beter in kunt worden. Let op, het gaat hier wederom niet om het verbeteren van je zwakke punten, maar om het verbeteren van die punten waar je nóg beter in kunt worden. De vraag is natuurlijk: hoe dan?

### **Hoe maak ik als leidinggevende progressie?**

Streven naar perfectie, daar doen we dus niet aan. Dat ideale plaatje is niet zo relevant. Belangrijker is dat jij in beweging komt, dat je stappen zet. Moet je boeken lezen? Welke dan? Of moet je cursussen volgen? Welke cursus past bij jou? Ik heb er geen antwoord op. Ieder mens ontwikkelt zich in zijn eigen tempo. Iedereen heeft recht op zijn eigen misère en pas als iemand er zelf aan toe is, zal hij in staat zijn om de volgende stap te zetten. Soms heb je een zetje nodig om in beweging te komen. Als je niet van stapels managementliteratuur houdt, maar wel graag stappen wilt zetten in je eigen ontwikkeling als leidinggevende, dan is dit het goede boek. Je hebt het zo uit en alles is direct toepasbaar in je eigen praktijk. Het is jouw schop onder de kont om de volgende stap te maken.

Wat je verder moet doen om een stap vooruit te komen, is zoeken naar goede voorbeelden om daarvan te leren, en vragen om feedback (die krijg je namelijk meestal niet vanzelf). Maar ook het lezen van biografieën kan je eigen ontwikkeling verder helpen. Hoe hebben anderen zich ontwikkeld en wat kun jij daarvan leren? Tot slot adviseer ik je om vooral te genieten van de fouten die je af en toe maakt. Weet je nog hoe je leerde fietsen? Dat ging ook niet in één keer goed. Natuurlijk raakte je gefrustreerd als het niet snel genoeg ging. Maar herinner je je ook nog het heerlijke gevoel dat je als kind had als je weer iets nieuws had geleerd? ‘Kijk

eens wat ik kan!’ Stappen zetten betekent soms ook even uit je comfortzone komen, en dat levert vaak mooie, nieuwe ervaringen en inzichten op.

Herinner je je nog de eerste keer dat:

- je in het diepe zwembad sprong?
- je achter het stuur van een auto kroop?
- je naar een sollicitatiegesprek ging?
- je op jezelf ging wonen?
- je toch dat lastige gesprek aan bent gegaan?

### **Je hoeft van mij niets af te leren**

Kruipen kon je al, en toen moest je leren lopen. Heb je toen het kruipen afgeleerd? Nee, waarschijnlijk kun je dat nog steeds. In sommige situaties is het bovendien een vaardigheid waar je nuttig gebruik van kunt maken. Zo gaat het in het leven: je leert er steeds iets bij.

Soms hoor je iemand zeggen dat hij gedrag moet afleren. Dat is buitengewoon onzinnig, want iets afleren kost energie en wat heb je eraan? Niets. Waarom moet je het kruipen afleren? In sommige gevallen kun je erop terugvallen. Stel, je bent enigszins een lompe hark. Als jou iets niet bevalt, dan knal je dat eruit en scheld je mensen uit. Moet je dat afleren? Nee, want dat kan niet. Je bezit deze ‘kwaliteit’ nu eenmaal. Misschien kan het je op enig moment van pas komen als je het ‘functioneel’ inzet. Je moet echter wel iets aanleren, namelijk eerst nadenken voordat je je oordeel velt en eerst voor jezelf bepalen wat je wilt bereiken tijdens je communicatie met de ander.

Een ander voorbeeld: stel, je neemt nogal snelle, soms wat impulsieve besluiten. Hierdoor zijn er wel eens wat zaken misgegaan. Kun je dat afleren? Nee, jij bent in staat om snel beslissingen te nemen. Daar kunnen anderen jaloers op zijn. Waarom zou je dat afleren? In bepaalde situaties komt het erg goed van pas, bijvoorbeeld in crisissituaties. Tegelijk is het wel verstandig om jezelf te beschermen tegen al te impulsief gedrag. Hiervoor moet je iets nieuws aanleren. Je moet bijvoorbeeld leren dat als je neigt

tot snelle besluitvorming je ten minste vijf minuten denkpauze inlast. Of dat je altijd eerst een kritische collega raadpleegt alvorens de knoop door te hakken. Dit is nieuw gedrag en dit zul je dus moeten aanleren.

Iets afleren is niet leuk en het werkt niet. Steek er dus geen tijd in. Kijk wat je erbij moet leren om nog effectiever te zijn. Zo is dit boek ook bedoeld: haal eruit wat jij kunt gebruiken om als leider effectiever te zijn en vooral om te voorkomen dat jouw energie wegstroomt door allerlei gezeur en gedoe.

### **Moet je dit hele boek lezen?**

Zelf houd ik helemaal niet van mensen die mij ongevraagd vertellen hoe ik mijn leven moet leiden. Ik onderzoek het graag zelf, en dan niet door heel veel te lezen. Ik moet eerlijk bekennen dat ik veel managementboeken in mijn kast nooit helemaal heb uitgelezen. Na de eerste twee hoofdstukken begreep ik de boodschap op mijn manier meestal wel. De rest van het boek is dan vaak een soort herhaling, andere woorden voor dezelfde boodschap. Ook jij hebt misschien helemaal geen zin om alle bladzijden uit dit boek te lezen. Geen probleem! Je kunt erdoorheen bladeren, hier en daar iets lezen en zelf kiezen wat je in je eigen praktijk integreert. Dat is prima. Het boek is zo geschreven dat de hoofdstukken goed apart te lezen zijn. Ik ben ervan overtuigd dat je er ook dan zaken uitpikt die jij kunt gebruiken.

Maar voor wie van enige structuur houdt is het goed om te weten dat de centrale boodschap in dit boek is gevangen in de zes letters die samen het woord HONEST vormen. Ze staan voor zes principes, die deels zijn gefundeerd op inzichten van enkele helden uit de managementliteratuur. Voor de kenners: denk aan Stephen Covey, Ken Blanchard en Jim Collins. Maar minstens zo belangrijk zijn de vele verhalen en eigen ervaringen die hebben laten zien wat wel en wat niet werkt. Welke inzichten zijn daadwerkelijk praktisch toepasbaar in het bestaan van een leidinggevende? De zes letters HONEST staan voor zes principes om leiding te geven op zo'n manier dat je er echt plezier aan beleeft, en het

gezeur en gedoe leert voorkomen waar veel leidinggevend en last van hebben. In hoofdstuk 1 zal ik de zes principes eerst kort uiteenzetten. Maar voordat we er dan verder induiken, komen er eerst nog twee ‘tussengerechten’. Allereerst vind ik het belangrijk om duidelijk te maken dat we in een tijdperk leven waarin we afscheid aan het nemen zijn van traditionele managementopvattingen. ‘Bazen’ zijn een uitstervend ras. Het tijdperk van nieuw leiderschap (of misschien juist wel heel erg oud) is aangebroken. Deze thema’s staan centraal in hoofdstuk 2 en 3. Hoofdstuk 4 gaat over zelfreflectie. Succesvolle mensen onderscheiden zich van de rest van de wereld, doordat ze in staat zijn om goed op zichzelf te reflecteren, waardoor ze meer en sneller leren van hun ervaringen. Goede zelfreflectie is ook een voorwaarde om de HONEST-principes te kunnen integreren in je eigen (werkzame) leven.

Om de principes nog iets meer kleur te geven zijn er ten slotte twee intermezzo’s toegevoegd over mensen zoals jij en ik die soms toch nog last hebben van allerlei gezeur – van bijvoorbeeld je vrouw of je medewerkers. Misschien herken je hier soms iets van jezelf in. Of van iemand anders...

### **Niet zeuren maar doen!**

Het zal inmiddels duidelijk zijn dat ik zelf niet zo van gezeur houd en dat mijn drive is dat ik een leven wil leiden zonder al te veel gedoe. De kans is reëel dat ook jij af en toe last hebt van gezeur. Onderstaande tekst kwam ik bij toeval tegen in een forum, geen idee wie Derek is, maar toch bedankt!

*Derek | 31 augustus 2010 (15:07)*

*Na 15 jaar in New Zealand verbaas ik mij nog steeds over de mutsen-attitude in Nederland. Als je het ergens niet mee eens bent meld je je ziek; heb je echt de pest in over je baan, dan krijg je een burn-out. In NZ heb je vijf ziekte-dagen per jaar en daarna is het jouw probleem. Gevolg: bijna geen ziekteverzuim. Van burn-out heb ik hier nog nooit gehoord, net als van ‘werken onder je niveau’. Heb je de pest in*

*over je baan, dan neem je ontslag en ga je iets anders doen. Allemaal heel simpel, en de verantwoordelijkheid is waar die hoort: bij jezelf!*

*Mijn Nieuw-Zeelandse vrienden vallen van hun stoel van het lachen als ik hun vertel over de Nederlandse werkgever-werknemerrelaties. Ik heb hier alles gedaan, van directeur van een bedrijf tot vakkenvullen toen het wat minder ging.*

*Dus mijn advies is: actie, niet afwachten tot een of andere instantie het juiste voor jou wil doen. Ga desnoods vakkenvullen (eyeopener!).*

*Succes,  
Derek*

Het punt dat ik hier wil maken, is: als het regent, kun je naar buiten zitten kijken en gaan klagen over het feit dat je graag had willen wandelen in de zon. Je kunt ook iets anders doen, namelijk een paraplu of een regenjas pakken of je plannen aanpassen. Mensen die zeuren, zijn mensen die energie verspillen van zichzelf en van anderen door aandacht te schenken aan wat er niet is. Het weer is niet mooi, je baan is niet leuk, je baas is niet aardig, er wordt slecht gecommuniceerd en ga zo maar door.

Veel leidinggevendenden hebben last van zeurende medewerkers. Maar zoals ik eerder schreef, ben jij degene die voorbeeldgedrag vertoont. Als je een team hebt met veel zeurende medewerkers, dan zou het wel eens kunnen zijn dat je zelf ook een neiging tot zeuren hebt. En als dat niet zo is, dan komt dat misschien omdat je niet duidelijk bent. Mensen gaan namelijk altijd zeuren omdat ze hopen dat de wereld door hun gezeur gaat veranderen. Als je dat niet in de kiem smoort, dan blijft het gezeur bestaan.

Vergelijk het met kinderen. Stel, een kind vraagt: 'Papa, mag ik een snoepje?' Als je dan niet direct ja of nee zegt, is de kans groot dat het kind zijn vraag herhaalt: 'Mag ik een snoepje, papa?' Je zegt nee, maar het kind zeurt door. Je wordt gek van het gezeur en uiteindelijk geef je toch toe. Wat denk je dat er de volgende keer

gebeurt? Het kind zal weer gaan zeuren. En hoe komt dat? Omdat je het gezeur de vorige keer hebt beloond. Voor het kind was het dus niet zeuren; het was de beste manier om te krijgen wat het wilde.

Gezeur van medewerkers is altijd jouw schuld! Dat doet misschien even pijn, maar geen nood. Als je het met me eens bent, dan wordt het hoog tijd om door te gaan naar het volgende hoofdstuk. Daar ga ik dieper in op gezeur en hoe dit te voorkomen met de HONEST-principes.

# LEIDINGGEVEN ZONDER GEZEUR EN GEDOE: WEES HONEST!

*Zeuren is een symptoom van behoefte aan leiding. Dus als je last hebt van gezeur van je medewerkers, van je baas, van je partner, van je klanten of van wie ook, realiseer je dan dat jij aan zet bent om er iets aan te doen. In dit hoofdstuk beschrijf ik drie oorzaken van het ontstaan van gezeur. Daarna leg ik de link met het begrip 'aangeleerde hulpeloosheid' om vervolgens in kort bestek de zes HONEST-principes in te leiden.*

## **Waarom zeuren we?**

Mensen die zeuren, zijn feitelijk bezig met het produceren van negatieve energie. Zoals gezegd is zeuren een symptoom van gebrek aan leiding. Dit kan leiding zijn van jou als leidinggevende, maar het kan ook een gebrek zijn aan persoonlijk leiderschap, dus van degene die zeurt zelf. Hij neemt dan geen leiding over zijn eigen leven.

De drie bronnen die zorgen voor gezeur, zijn een gebrek aan het nemen van eigen verantwoordelijkheid, een gebrek aan duidelijkheid en tot slot aan de basale behoefte aan aandacht.

## **BRON 1: GEEN EIGEN VERANTWOORDELIJKHEID**

Het nemen van verantwoordelijkheid voor je eigen leven noemen we ook wel persoonlijk leiderschap. Mensen die goed leiding kunnen geven aan zichzelf, realiseren zich dat ze zelf verantwoordelijk zijn voor alles wat ze in hun leven meemaken. Mensen die zeuren en klagen, realiseren zich (nog) niet dat ze altijd een keuze hebben om iets aan de situatie te veranderen. Met andere woorden: ze hoeven hier niet te werken! Dat klinkt misschien wat makkelijk,

maar toch is het waar. Het probleem is dat mensen soms liever een andere keuze zouden willen hebben, maar feit blijft dat ze altijd een keuze hebben. Het is jouw taak als leidinggevende om je mensen hiervan bewust te maken. Nu vraag je je misschien af: ben ik daar dan verantwoordelijk voor? Dat is inderdaad de vraag, maar als je last hebt van mensen die zeuren, dan kun je ervoor kiezen om hen met zichzelf te confronteren. Je hoeft het niet te doen, maar je wilt toch van het gezeur af?

Wijs mensen op hun eigen verantwoordelijkheid en help hen bij het zoeken naar manieren om met situaties om te gaan waarover ze zeuren. En als je daar geen zin in of geen geduld voor hebt, huur dan een coach in om dit voor je te doen. Ik ben er overigens even van uitgegaan dat jij zelf geen neiging hebt tot zeuren, want dan doen mensen jou natuurlijk gewoon na. Realiseer je dat je een voorbeeldfunctie hebt. Als er veel gezeur is op een afdeling, kijk dan eerst even naar jezelf. Welk gedrag van jou wordt hier misschien gekopieerd?

Zeuren over wat er allemaal niet goed gaat, is voor veel mensen makkelijker dan zelf initiatief nemen om er iets aan te veranderen – dus om zelf verantwoordelijkheid te nemen.

#### BRON 2: GEBREK AAN DUIDELIJKHEID

Een tweede belangrijke bron van gezeur is een gebrek aan duidelijkheid. Mensen hebben nu eenmaal behoefte aan duidelijkheid. Duidelijkheid is er in vele soorten en je doet het als leidinggevende nooit goed. Toch blijken veel zeurders, als je goed naar hen luistert, behoefte te hebben aan duidelijkheid – duidelijkheid over de regels, over hun toekomst, over wie waarover gaat, over wanneer ze aan jouw verwachtingen voldoen, over wanneer het nieuwe koffiezetapparaat komt, over hoe ze om moeten gaan met een collega die onder de maat presteert, enzovoort.

Als mensen ergens te weinig duidelijkheid over hebben, gaan ze zeuren. Je kunt het negeren, maar dan wordt het alleen maar erger. Er zijn twee effectieve stappen. Stap één: vraag waar ze duidelijkheid over willen hebben en wijs hen op hun eigen verantwoor-



delijkheid om deze duidelijkheid te halen. Stap twee: geef hun de duidelijkheid die ze vragen. Misschien heb je wel eens meegeemaakt dat iemand ergens duidelijkheid over wil hebben, maar dat je het zelf ook niet weet. Wees daar dan duidelijk over! Dat lijkt heel simpel, maar kijk eens kritisch naar je eigen gedrag.

En nog één ding over duidelijkheid: ga ervan uit dat de meeste mensen meer behoefte hebben aan duidelijkheid dan jijzelf. Dat helpt je misschien om niet te zuchten als er weer eens iemand aan je bureau komt zeuren over hoe iets nu precies zit.

### BRON 3: GEBREK AAN AANDACHT

Een laatste belangrijke bron van zeurgedrag is een gebrek aan aandacht. Als je kinderen hebt, dan weet je dat. Geef je kinderen te weinig persoonlijke aandacht, dan gaan ze zeuren. Ze gaan alles doen om aandacht te krijgen – liever negatieve aandacht dan helemaal geen aandacht. Als medewerkers gaan zeuren, dan kan dat dus komen door een gebrek aan aandacht. Het heeft dan geen zin om het probleem waarover ze zeuren op te lossen. Nee, ga bij jezelf na wanneer je de betreffende medewerker als mens hebt aangesproken in plaats van als medewerker: hoe is het thuis met hem, wat speelt er in zijn leven nog meer, enzovoort. Als je dit niet kunt opbrengen, als je geen zin hebt in het interpersoonlijke contact met je medewerkers, dan is het de vraag of jij wel op de juiste plek zit. Dan is een meer vakinhoudelijke job misschien beter voor jou.

### **Het patroon van aangeleerde hulpeloosheid doorbreken**

Vanuit de sociale psychologie is er veel geschreven over het fenomeen *learned helplessness* of aangeleerde hulpeloosheid. Ik wil daar iets over zeggen, omdat het vrij sterk samenhangt met wat ik hiervoor heb geschreven over het nemen van eigen verantwoordelijkheid.

*Jan en Ria hadden een dochter en een zoon. De zoon was een zelfstandige, slimme jongen, een makkelijk kind waar je geen omkijken naar had. Maar de dochter was wat onhandiger. Haar geboorte was al niet zo soepeltjes verlopen en ze had een klompvoetje. Daarnaast droeg ze vanaf haar derde levensjaar een bril. Het contrast met haar oudere broer was groot. De ouders waren vaak erg bezorgd en voedden haar veel beschermder op dan hun zoon. Voor haar zesde had ze nog nooit zelf haar brood hoeven smeren. Pas toen ze acht was, kon ze haar veters strikken. Ze was ook een moeilijke eter. Als ze iets voorgezet kreeg, dan vroeg Jan of Ria stevast: ‘Lust je dat wel, lieverd?’ En natuurlijk lustte ze het vaak niet. Terwijl de zoon al kon fietsen toen hij drie was, fietste de dochter op haar vijfde nog met zijwieltjes. De ouders waren erg voorzichtig met haar en het zelfvertrouwen van de dochter werd hierdoor steeds kleiner. Zonder dat de ouders het doorhadden, leerden ze haar aan dat ze zelf niet zoveel kon. En dat geloofde ze ook.*

Ik vertel dit verhaal, omdat je het waarschijnlijk wel herkent en begrijpt vanuit de huiselijke situatie. Maar kijk nu eens op je werk: in hoeverre geef je je medewerkers de kans om zichzelf te ontwikkelen? Wanneer haal jij de zijwieltjes eraf? Gun je hun de kans om een keer te vallen, of neem je ze in bescherming en beschouw je hen dus als afhankelijk van jouw deskundigheid en zorg?

Mensen die zijn opgevoed in een cultuur waarin ze snel hulp krijgen, hebben minder zelfvertrouwen, durven minder risico’s te nemen en belangrijker nog: ze gaan zeuren. Zoals de dochter van Jan en Ria zei toen ze bij ons was: ‘Dit lust ik denk ik niet...’ en: ‘Ik weet niet of ik wel op die fiets kan fietsen, want het zadel lijkt me wat hoog’, zo gaan medewerkers in een *learned helplessness*-situatie zeuren: ‘De printer doet het niet, ik weet niet hoe ik dat moet regelen’, of: ‘Als ik de stukken niet heb gelezen, dan kan ik er ook niets over zeggen’, of: ‘Dat doe ik niet hoor, dat heb ik namelijk nog nooit gedaan.’

Beste leidinggevende lezer, in hoeverre zorg jij ervoor dat je