

De laptop op tafel

Richard van der Lee

De laptop op tafel

Van  Gorcum
2013

© 2013
Koninklijke Van Gorcum BV
Postbus 43 9400 AA Assen

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp reprorecht.nl

Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie) Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp www.stichting-pro.nl

NUR 807

ISBN folioboek 978 90 232 5166 8
ISBN ebook 978 90 232 5167 5

ontwerp en opmaak
G2K (Groningen/Amsterdam)

Inhoud

Voorwoord	
Prietpraat vooraf	
Inleiding	
1 Leef je dromen (Inspiratie)	17
2 HNO = Het Nieuwe Ontspannen (Het Nieuwe Werken)	21
3 Klimrek op, klimrek af! (Loslaten en vertrouwen)	27
4 De voorbespreking (Effectief vergaderen)	31
5 Neem een voorbeeld aan kinderen (Zelfsturing)	35
6 De laptop op tafel (Voorbeeldgedrag)	39
7 De walrus en de zeemeermin (Resultaatgerichtheid)	43
8 Opgebrand (Saamhorigheid)	47
9 Mannen op het schoolplein (Communiceren)	51
10 Vrije klooiruimte (Creativiteit)	55
11 We kunnen meer dan je denkt! (Talent)	59
12 De jurk of een spijkerbroek? (Verandering)	63
13 Het supermarktritueel (Klantfocus)	67
14 De strijkbout (Taalverschillen)	71
15 Opvoeden is soms net lijderschap (Leiderschap)	75
16 Nerd! (Andersdenken)	79
17 De achterbankgeneratie (Timemanagement)	85
18 De wandelende spiegels (Reflectie)	89
Nabranders	93
Bronnen	95

Voorwoord

Elk managementboek dat ik lees start met een beschouwing van de turbulente ontwikkelingen in ons tijdsgewricht. Of het nu Marketing 3.0 is van Kotler, De Werkrevolutie van Lynda Gratton, What Matters Now van Gary Hamel of Drive van Daniel Pink. Ze zijn het allemaal redelijk eens. De omgeving waarin wij leven verandert sneller dan ooit te voren en alles gaat ook nog eens tegelijkertijd. Internet en sociale media veranderen de balans van macht tussen bedrijven en consument, overheid en burger, werkgever en werknemer. Het duurzaamheidsvraagstuk noodzaakt bedrijven om ingrijpend te veranderen door snel stijgende grondstofprijzen, grondstofschaarste en de noodzaak om CO₂ emissies te beperken. De demografische ontwikkelingen zoals vergrijzing scheppen voor organisaties ongekende kansen en uitdagingen door stijgende vraag naar zorg, oplopende gemiddelde leeftijd van personeel en aanstaande krapte op de arbeidsmarkt. En binnen al deze aardverschuivingen moeten mensen en organisaties zich ongelooflijk snel aanpassen.

Zo verandert ook het fenomeen werk ingrijpend. De technologie heeft ervoor gezorgd dat veel kenniswerk net zo goed of vaak zelfs beter thuis gedaan kan worden. Het Nieuwe Werken heeft een snelle vlucht genomen door de belofte van minder vierkante meters en hogere productiviteit. Hierdoor kunnen velen van ons met een kantoorbaan overal en altijd werken. En dat is dan ook precies wat er gebeurt. Daar waar veel managers bang zijn dat medewerkers tijdens het thuiswerken lanterfant en huishoudelijke klusjes doen, is het tegenovergestelde de werkelijkheid. Mensen die vrijheid krijgen werken harder en langer!

Vroeger was werken verbonden aan een fysieke plek, het kantoor of de fabriek. Daardoor was stoppen met werken ook eenvoudig, namelijk naar huis gaan. De scheiding privé en werk was vaak al snel een paar kilometer. Een van de uitdagingen in ons tijdsgewricht met alle gelijktijdige, ingrijpende veranderingen waarbinnen wij in alle vrijheid ons werk doen, is een nieuwe balans vinden tussen werk en privé. Of wellicht beter gezegd tussen inspanssen en ontspannen. Een nieuw evenwicht is nog ver te zoeken. Maar laten wij de zoektocht aangaan en die is reeds begonnen doordat je dit boek gaat lezen.

Glenn van der Burg
Sr. Programmamanager People
MVO Nederland

Prietpraat vooraf

November 2011 ontstonden langzaam maar zeker de beelden over *De laptop op tafel*. Een boek over dagelijkse inspiratie, die voorkomt in een gezin, en waar organisaties en vooral de mensen die hier werken hun voordeel mee kunnen doen. Dit vooral bekeken vanuit het beeld dat kinderen hebben over een hardwerkende vader die pretendeerde manager te zijn.

Ideeën zijn leuk maar daar blijft het te vaak bij. In dat opzicht is er ook een duidelijke overeenkomst met de dagelijkse *waarneembare* gang van zaken in het bedrijfsleven. Dit was echter het moment om de daad bij het woord te voegen en de meningen te vragen van drie jonge dochters die hun vader door en door kennen. Kortom, de stoute schoenen aangetrokken vertelde ik hun over het plan een boek te schrijven met de oorspronkelijke titel *Help, mijn papa is manager!*. Uiteraard gaf ik ook aan dat het de bedoeling was om te beschrijven hoe ik thuis door hen werd en wordt ervaren.

Na een korte blik van ongeloof sloeg daarna de slappe lach in huize Van der Lee onbedaarlijk toe en dit heeft lang geduurd. Na het terugkeren van enige rust was het idee de rest van de dag en avond onderwerp van gesprek met als primaire reactie een treffende opmerking, die aangeeft dat ik de juiste keuze heb gemaakt met het schrijven van dit boek en het doorlopen van het bijbehorende ‘proces’. Oeps, met het laatste blijf ik toch weer hangen in managementtermen. Dit gaat hopelijk vanzelf over. De opmerking was:

Papa, je hebt toch helemaal
geen tijd om een boek te schrijven!

Ik had dus iets te bewijzen. Al met al heeft het schrijven van het boek met de huidige titel *De laptop op tafel*, door allerlei onvoorziene oorzaken, langer geduurd dan gedacht. Managersperikelen en alles wat daarnaast komt kijken in het echte leven zorgen soms voor een belemmering qua tijd en het aanboren van creativiteit. Tevens kost de paparol ook meer tijd dan de manager in mij had gedacht. Hier staat overigens tegenover dat dit ook weer extra plezier oplevert. Wat is er bijvoorbeeld mooier dan samen met je kinderen een treinbaan bouwen of over het strand te struinen om maar even iets te noemen? Uiteindelijk is het boek af maar dit was nooit gelukt zonder de

inspiratie en input van mijn fantastische ‘ervaringsdeskundigen’. Kids en natuurlijk mijn echtgenote Denise, bedankt voor jullie vrolijkheid, oneindige geduld en vooral de inspiratie.

Los hiervan een speciaal woord van onuitputtelijke dank voor mijn meelezers Pieter Taffijn, Hans Kwakman en Helma van den Berg. En als laatste niet te vergeten Sonja Geurts van uitgeverij Koninklijke Van Gorcum voor de kans die zij mij heeft gegeven om de droom van het schrijven en publiceren van dit boek te realiseren.

Richard van der Lee
September 2013

Inleiding

Het is wat het is

De laptop op tafel is geen ellenlange wetenschappelijke verhandeling over opvoeding, *work-life balance*, management of iets dergelijks. Het is niets meer en niets minder dan een ‘soms’ hilarische beschrijving van wat er nu eigenlijk gebeurt in de interactie tussen deze vader, die een drukke baan heeft en daarnaast nog ‘wat’ nevenactiviteiten, en zijn kids met allerlei daaromheen fladderende bezigheden en ‘verplichtingen’. Dit uiteraard in combinatie met ervaringen en voorbeelden die bekeken zijn door de zakelijke bril.

Het boek is overigens niet alleen geschreven voor mensen die een functie bekleden met de naam ‘manager’ en/of de rol hebben van ‘vader of moeder’. Juist niet, zou ik willen benadrukken! De situaties die worden geschetst en voortkomen uit de praktijk van alledag zijn direct door te vertalen naar de voor velen herkenbare gang van zaken binnen organisaties. Denk hierbij aan onderwerpen als leiderschap, effectief vergaderen, talentontwikkeling, controle en ga nog maar even door. Kortom, het boek staat los van de functie die iemand uitoefent, want iedereen is feitelijk de manager van zijn eigen leven.

En dan even over de titel. Het toeval wilde dat ik op zoek was naar een pakkende titel. *Help, mijn papa is manager!* vond ik in beginsel zeer toepasselijk, maar uiteindelijk ben ik samen met de uitgever tot de conclusie gekomen dat *De laptop op tafel* de lading beter dekt. Dit zeker wanneer je de link legt met het fenomeen *work-life balance* en de ontwikkelingen in deze tijd.

Hoe leest het?

De schrijfstijl is luchtig. Geen ‘gelikte’ tabellen, oneindige opsommingen met grote diversiteit aan bronverwijzingen en wetenschappelijk proza maar een beschrijving van herkenbare zaken, die zijn zoals ze zijn. Het gaat gewoon over onderwerpen waar veel mensen tegen aanlopen en die net zo makkelijk weer onder het tafelkleed worden geschoven. Zoals mijn (v)echtgenote het noemde in april:

Eigenlijk ben je aan het schrijven
zoals Daphne Deckers.

Ik weet niet of ik dit als compliment op moet vatten en moet hierbij zeggen dat ik nog nooit boeken van deze schrijfster heb gelezen. Kortom, hopelijk schrik ik nu geen publiek af!

Los van de schrijfstijl is het mijn wens dat bij ieder een glimlach van herkenning naar boven komt en dat daarnaast de tips, waarmee ieder hoofdstuk onder de noemer ‘Wat ga je doen?’ wordt afgesloten, een bijdrage leveren aan verdere groei en ontwikkeling van mens en organisatie.

Natuurlijk kan het ook zo zijn dat je als lezer alles thuis en op je werk al op orde hebt en dat dit gladjes verloopt! Mooi en een dik compliment! Ik heb dit in ieder geval nog niet voor elkaar en het vermoeden is zomaar dat ik niet de enige ben op deze aardbol. Daarom aan de betreffende lezers de vraag of zij hun tips willen delen via de website www.delaptopoptafel.nl, zodat ik en de andere lezers weer van hen kunnen leren. Dit met als uitgangspunt:

Verandering begint met onbaatzuchtig delen.

De opzet

Het was in het begin voor mij even zoeken naar een handige en aansprekende opzet. Ik kan een boek schrijven over allerlei ervaringen maar voor de lezers zou het toch wel prettig zijn als er een beetje structuur in zit. Dit geldt voor mij ook want de chaos in mijn hoofd is geregeld vergelijkbaar met de beschreven situaties in dit boek. De keuze is dan ook gemaakt om achttien hoofdstukken te schrijven met aan het einde van ieder hoofdstuk één of meerdere handvatten om de daad bij het woord te voegen.

In de hoofdstukken worden overigens de kinderen niet met naam en toenaam genoemd. En die andere belangrijke ervaringsdeskundige ofwel mijn echtgenote heb ik vrijwel niet meegenomen voor het geven van input voor schrijven van het boek. Het moet namelijk een kort epistel worden en als ik de dame in kwestie wel zou vragen om input te leveren, zou het wel eens een heel lang boek kunnen worden! Ik bedenk mij gelijk, nu ik dit schrijf, dat er dus kansen zijn op een vervolg, alleen geloof ik niet dat het nu het juiste moment is hier thuis over te beginnen! Heeft schijnbaar iets te maken met aandacht en timemanagement.

Wanneer is het doel bereikt?

Ook zoiets moois en eigenlijk wel erg passend in het bedrijfsleven, het stellen van doelen. Nu, wat zijn de doelen die horen bij *De laptop op tafel*? Allereerst is het doel dat de lezers plezier wordt verschaft, in combinatie met de eerder genoemde grote glimlach van herkenning. Daarnaast hoop ik dat de ervaringen die ik beschrijf, zorgen voor bewustwording en daarmee mensen en organisaties helpen groei en ontwikkeling te realiseren met als specifiek aandachtspunt de work-life balance. Dit laatste gezien de valkuilen waar ik vol in ben gestapt en wat ik overigens de rest van mijn leven zal blijven doen. Ik ben en blijf tenslotte maar een mens met al mijn talenten en alle bijbehorende gebreken.

Laten we echter positief eindigen, ik wil vooral delen wat uiteindelijk de glimlach en inspiratie van kinderen voor mooie creaties en geluk kunnen opleveren. Daar kan geen baan tegen op!

Veel leesplezier.

De laptop op tafel

Leef je dromen (Inspiratie)

Wanneer je heel eerlijk kijkt naar organisaties en wat daarbinnen gebeurt, dan lopen er volksstammen met mensen rond die doen wat ze moeten doen en niet meer. Sterker nog, het lijkt af en toe wel of deze groep steeds groter wordt. De nieuwsgierigheid, de dromen en al helemaal de bevrologenheid zijn schijnbaar verdwenen en een gevoel van 'met de ziel onder de arm lopen' is geen uitzondering maar eerder regel. Gevangen door de eigen inflexibiliteit binnen de (zelf) gecreëerde gevangenis lijkt het soms wel of leren en ontwikkelen een straf is geworden! Een straf in plaats van dat het een bijdrage levert aan zaken als vreugde en geluk in het (werkzame) leven en het realiseren van toegevoegde waarde voor individu en organisaties.

Toch vreemd wanneer je in veel gevallen kijkt naar de eigen jeugd, waarin bij velen sprake was van dromen en denken buiten de kaders! Toen je klein was, liet je jezelf toch ook niet maximaal beperken qua doen, laten en denken. Fouten maken was gewoon iets om van te leren en daarna opnieuw koers te bepalen. In dat opzicht bieden kinderen veel inspiratie en zijn zij een voorbeeld als het aankomt op flexibiliteit qua denken en doen die velen van ons zijn kwijtgeraakt. Het wordt in ieder geval tijd dat volwassenen, die binnen en buiten organisaties bivakkeren, weer gaan dromen en een stip op de horizon plaatsen om deze dromen te realiseren!

Leren van fouten

Er komt een man met zijn dochter bij de dokter... Nee, ik ben geen Kluun en dit is wel een heel makkelijke start van het hoofdstuk en dus dit boek! Maar toch, deze situatie was wel het geval en het begon allemaal in de wachtruimte met de gebruikelijke stapel tijdschriften en rekken met folders die voor van alles waarschuwen wat niet goed is voor de gezondheid. En hier viel mijn oog op een folder van het lokale Centrum voor Jeugd en Gezin met de welluidende titel *Opvoeden een uitdaging?*. Wat mij vooral triggerde, was de subtitel *Voor ouders van*

kinderen tussen de 0 en 19 jaar. Los van wat nu precies de betekenis is van opvoeden keek ik naar mijn dochter en op dat moment kwam de vraag op:

Wie moet nu wie opvoeden?

Ga maar na! Vanaf de geboorte zijn de meeste kinderen bezig met leren en ontwikkelen en zij doen dit vaak op hun ‘eigen wijze’ om maar even een verbastering van ‘eigenwijs’ te gebruiken. Ik ervaar hier als ouder continu de lusten en af en toe ook de lasten van, waarbij ik mij soms afvraag naar welke kant de weegschaal doorslaat als ik dit optel. Maar even los van mijn beslommeringen. Nieuwsgierigheid en ontdekken zijn *key-words* in dit traject. Openstaan voor anderen, het leven van dromen en ook leren met vallen en opstaan! Denk maar eens aan dat kleine hummeltje dat probeert te lopen en in het begin vaker wel dan niet omvalt. Dit met het resultaat dat deze Wammes Waggel net zo lang doorgaat totdat het lukt en op dat moment met een grote grijns door de kamers dendert. Dit is de grijns die eigenlijk uitdrukt:

Hé, overbezorgde oude man,
zie mij het eens even doen!

Of de kleuter die voelt dat een theekopje heet kan zijn en dit in het brein meeneemt met de boodschap van ‘*Niet meer doen*’. Leren van fouten en doorgaan met de dingen die goed gaan, wat ook geldt voor deze vader in kwestie maar daar volgt in andere hoofdstukken meer over.

De stip aan de horizon

En dan worden de kinderen groter. De eigen talenten worden ontdekt, wat vaak zorgt voor plezier. Plezier voor de kinderen zelf en de omgeving. Het onbevangene gaat er wel een beetje af. Veel zaken mogen niet en moeten wel! Waar zou dit toch aan liggen? Wellicht ook aan de man die af en toe thuis aanwezig is, het vlees snijdt en en passant even de vertaalslag maakt vanuit zijn (managers)ervaring. Alles is immers maakbaar en moet vooral controleerbaar zijn. Maar toch, ondanks deze belemmeringen blijven de dromen aanwezig. Het leven wordt geleefd! Een afwisseling van pieken en dalen die uiteindelijk zal uitmonden in het stellen van een stip aan de horizon.

En dan is het opeens voorbij! De wereld van de grote mensen lonkt en dan blijkt uiteindelijk dat de soms ‘vervloekte tijd’ van veel huiswerk maken, zich zorgen makende ouders en door de regen naar school fietsen toch niet zo zwaar was. Ja, de oudste van het stel thuis weet hier al alles van, maar zij beseft nog niet dat nu nog veelal de leuke dingen de boventoon voeren. Althans, dat hoop ik later van haar te horen en als dit niet zo is, heb ik tegen die tijd iets om over na te denken.

Hoe zit dit in de wereld van organisaties?

Na dit alles volgt de stap naar de grotemensenwereld. De jeugd is ten einde en de kinderen van weleer gaan aan het werk. Ook hier zijn er nog dromen, variërend van een wereldreis, een positie aan de top van de befaamde organisatiepiramide bereiken in het bedrijfsleven, het realiseren van een duurzame samenleving, gewoon gelukkig zijn en het stichten van een gezin of alles bij elkaar. Het eindresultaat valt echter vaak en voor velen tegen. Het is niet zo makkelijk om de stip aan de horizon te bereiken of om tussentijds flexibiliteit te tonen en een andere stip te plaatsen. We zitten als volwassenen immers te vaak gevangen in onze zelf gecreëerde inflexibiliteit. Natuurlijk, ruimte om het eigen talent echt te benutten en daardoor dromen te realiseren is in veel organisaties nog te weinig aanwezig maar dat is geen excuus. Dit heeft namelijk te maken met vastgeroeste organisatieculturen en structuren die alleen door het collectief en niet door het individu te veranderen zijn. Niets is echter makkelijker dan met het vingertje te wijzen en organisaties en leidinggevendenden de schuld te geven van het opgeven van de eigen dromen. Het gebeurt alleen nog te vaak en ik weet hier zelf alles van! Ik deed dit namelijk zelf ook vaak genoeg.

Talent benutten is zelf initiatief nemen

Dromen realiseren en talent benutten vergt persoonlijke moed en hier moet je dus ook zelf wat voor doen. Organisaties en leidinggevendenden kunnen dit alleen maar faciliteren en als dit niet gebeurt, dan wordt het tijd eens terug te denken aan wat kinderen doen en actie te ondernemen. Zelf het initiatief nemen en vragen te stellen zoals:

- Wat waren jouw dromen en wat heb je er aan gedaan om deze te realiseren?
- Ben je nog nieuwsgierig en durf je te leren door vallen en opstaan of is het toch veiliger om niets te doen?

De laptop op tafel

2

HNO

=

Het Nieuwe Ontspannen (Het Nieuwe Werken)

'We' willen van alles! Een boeiend leven, carrière maken, ons ontwikkelen als mens en werk(onder)nemer, de perfecte partner en eventueel ouder zijn en in veel gevallen ook nog eens toegevoegde waarde leveren voor de organisatie waar je op dat moment werkt. Het lijstje met wensen en ook zaken die 'moeten', is onuitputtelijk!

Het Nieuwe Werken is in dat opzicht een mooi fenomeen maar uiteindelijk begint de basis van een goede balans in werk en privé bij NHO oftewel 'Het Nieuwe Ontspannen'. De belangrijkste overeenkomst tussen HNW en HNO is dat het gaat om focus aanbrengen en deze vasthouden. Dit is voor de meeste volwassenen best een lastig leerproces, althans voor mij in ieder geval wel! Kortom, welkom in de worsteling van de balans tussen privé en werk! En dat dit een worsteling is, die ontstaat door het niet maken van keuzes, werd mij duidelijk gemaakt door een drietal wijsneuzen, wat verderop in dit hoofdstuk zal blijken.

De ongebalanceerde workaholic

Als er echt iets is waar ik naar uitkijk, dan zijn het de vakanties. Natuurlijk, keihard werken is leuk en dit zorgt vaak voor een voldaan gevoel, maar op het moment dat je jezelf aan het einde van de dag de onderstaande vraag gaat stellen, dan weet je dat het tijd is om er even voor een korte of langere periode tussenuit te gaan:

Waar ben ik nu eigenlijk zo druk mee geweest
en waarom ben ik zo moe?

Ja, het is dus weer tijd voor vakantie! Het liefst meer dan één keer per jaar om de batterij weer op te laden, wat blijkbaar nodig is. Kortom,

voor de ongebalanceerde workaholic de uitgelezen mogelijkheid afstand te nemen van vergaderingen, controles, inspirerende gesprekken, het beantwoorden van ladingen e-mails die dagelijks de inbox bevullen en allerhande andere zaken die rondmalen in het hoofd.

Overigens klinkt ‘meer dan een keer vakantie’ duur en luxe maar het eerste hoeft niet zo te zijn en het laatste is afhankelijk van het soort bril waar je mee kijkt. Vakantie is bijvoorbeeld ook de tijd om thuis een paar dagen tot rust te komen en iets met vrienden en/of familie te doen. Maar dat alles is iets wat ik in ieder geval te weinig deed. En is vakantie luxe? Wellicht materieel gezien wel maar mentaal in ieder geval niet. Volgens mij zijn mensen namelijk geen machines, al denken we daar binnen organisaties wel eens anders over. Maar ook als deze vergelijking zou kloppen, is de constatering tevens dat machines eens per zoveel tijd uit de ‘productielijn’ worden gehaald voor klein of groot onderhoud. Kortom, rustperiodes zijn gewoon noodzaak. Alleen is de vraag of je nu echt uitgaat van NHO of dat je NHW op de verkeerde wijze toepast en weer geen keuzes maakt.

Meewarig hoofdschudden

Het vakantiemoment waar ik in ieder geval zelf het meeste naar uitkijk en soms ook naar ‘snak’, is de zomervakantie, die meestal wordt doorgebracht op een boerderij ergens in Europa. De faciliteiten moeten goed zijn, maar overdadige materiële luxe is niet nodig. De aanwezigheid van een zwembad ter plaatse of in ieder geval in de buurt is echter iets wat bij de keuze voor de accommodatie altijd wel naar voren komt. Kortom, het is tijd om even te genieten van al het moois wat een gezin te bieden heeft, inclusief drie dochters en een vrouw die terecht de volle aandacht vragen waarbij vragen overigens soms omslaat in ‘eisen’. Maar voordat je op vakantie gaat, is het wel van belang zakelijk te zorgen voor een goede afwikkeling. Je draagt lopende zaken over en als het mogelijk is, zorg je dat de mails, die binnenkomen tijdens de periode van afwezigheid, worden uitgelezen door collega’s. Dit zijn veelal de mensen die het beste met je voor hebben en die niet genoeg te bedanken zijn voor hun zorgzaamheid, maar wat je uiteraard te vaak niet doet. Dit zijn ook degenen die jou op het hart drukken de mail nu eens met rust te laten tijdens de vakantie. En natuurlijk zeg je dat je dit gaat doen maar eigenlijk weet je wel beter, want smartphones of tablets zijn toch wel verrekt handige apparaten. Het enige moment van schaamte is wel dat je ‘ja’ zegt maar feitelijk al ‘nee’ denkt met als gevolg dat collega’s jou bekijken als een klein kind dat jukt. Meewarig wordt het hoofd geschud en ze hebben gelijk. Dat zijn de momenten dat een stemmetje in het hoofd zegt:

Klojo, ben je nu zo dom of lijkt het maar zo?

Betrapt!

Maar dan de vakantie zelf. Ik ben vrij maar vond het tot twee jaar terug gewoon prettig tussentijds mails even snel uit te lezen en te skippen waar nodig. Voor mijn gevoel was dit een kleine moeite en het voelde goed. Ik hoefde dan immers bij terugkomst geen mail meer af te handelen, bezorgde de collega's geen onnodige werkzaamheden en kon bij terugkomst gelijk weer vol aan de slag! Althans, dat waren de excuses die ik gebruikte, alleen hadden de kids daar wat meer moeite mee en de volgende kreet kwam regelmatig naar voren:

Papa, je bent toch op vakantie!

Leuk, maar eigenlijk had ik hier geen boodschap aan, wat waarschijnlijk te maken heeft met een selectief gehoor. Er is immers een tijd voor werken en een tijd voor ontspanning en het mag duidelijk zijn waar mijn voorkeur naar uitging! Wat ik daarnaast als excuus gebruikte, is dat ik veel minder aan het werk was tijdens vakanties ten opzichte van vroeger en daardoor tijd bespaarde in de periode na de vakantie en 'echt' aan het werk was! Mooi excuus, toch?

Kortom, loslaten is best moeilijk maar ik wilde ook geen last hebben van het 'geklaag'. En natuurlijk, het is oplosbaar. Dit kan drastisch door de telefoon gewoon niet mee te nemen maar dit vond ik geen optie. Ik moest tenslotte bereikbaar zijn want stel je eens voor dat er iets gebeurt waar mijn hulp voor nodig was! De oplossing die ik gebruikte, is dat ik 'het' deed zonder dat de rest van de familie het doorhad. Ehhh, foutje! Toen ik uiteindelijk dacht rustig op een terras te zitten en 'het' te doen, terwijl het grut deelnam aan allerlei activiteiten, kwamen zij ineens onverwacht terug. Betrapt! Het geklaag was op dat moment niet te zuinig en ik had uiteraard alle benodigde excuses paraat. Maar toch...

Rust

Maar uiteindelijk heb ik toch het 'licht' gezien en ben ik meer aan het genieten. Sterker nog, ik weet wat het weldadige effect is van een periode rust zonder te denken aan werk. Nu moet ik hier eerlijk bij zeggen dat dit werd veroorzaakt door een combinatie van het klagende thuisfront met het voorhouden van een spiegel en een

onvoorziene technische onvolkomenheid. Tijdens een vakantie in Italië heb ik namelijk intens genoten van de rust en dit was een fantastisch gevoel. Een schitterend land met temperamentvolle mensen, mooi weer, heerlijk eten en geweldige wijnen. Ik heb na de eerste dag helemaal niet meer naar mijn werk omgekeken en het was een genot. Dit was echter tijdens deze vakantie geen bewuste keuze. Ik had echter het geluk dat de datalimiet van het abonnement van de zakelijke smartphone al na één dag was overschreden en tevens de positieve pech dat de wifi-verbinding van de *agriturismo* er een groot aantal dagen uit lag. Kortom, ik kon ook niets meer doen via mijn laptop! Achteraf gezien zorgde dit voor de meest ontspannen vakantie die ik in mijn werkzame leven heb meegemaakt en dit zegt toch wel iets. Het hoofd werd leeggemaakt, sociale contacten werden aangeknoopt, momenten voor reflectie braken aan en de batterij was aan het einde van de vakantie weer echt opgeladen.

HNO = Het Nieuwe Ontspannen

De kerstvakantie daarna in Nederland verviel ik overigens wel weer in mijn oude fout en deed ik ‘het’ weer. Dit had uiteraard diverse malen een zeer duidelijke terugkoppeling van de dames tot gevolg, waarbij ik met mijn eigen lofzang over het belang van een ontspannen vakantie om de oren werd geslagen. Ik heb daarna snel de technische hulpmiddelen weggelegd en hier niet meer naar omgekeken. Ach ja, ezels, stenen, et cetera. De niet uitgesproken opmerking die boven de hoofden zweefde, was echter duidelijk:

Tja paps, wanneer ga je het
nu echt eens leren?

Tijdens vakanties het werk thuis laten en genieten is voor mij persoonlijk nu ‘Het Nieuwe Ontspannen’! Iets wat ik mijzelf nooit echt heb gegund. In mijn geval heeft het thuisfront daarbij geholpen op basis van vasthoudendheid en ongepolijste terugkoppeling die niets aan duidelijkheid te wensen overliet. Een af en toe confronterende maar ook waardevolle bijkomstigheid.

Wat ga je doen?

Het zoeken naar balans is leuk zolang het maar geen voornemen blijft. Kortom, het is een kwestie van keuzes maken en daarna doen. En dit terwijl het heel simpel is! Aandacht geven aan jezelf en aan je naasten begint namelijk gewoon met de telefoon en de

tablet uitzetten of thuis laten. Het laatste heeft als voordeel dat de verleiding wordt weggenomen, wat voor sommige mensen die snel geneigd zijn terug te vallen in hardnekkig ingeslepen patronen eigenlijk wel handig is! En maak je geen zorgen want je bent in de organisatie nooit onmisbaar, al denk je dat soms wel! Kortom, laat los en geniet met als uitgangspunt:

Je kunt pas goed voor een ander zorgen wanneer je weet hoe je goed voor jezelf moet zorgen.

En dit zijn slechts twee vragen van velen die te stellen zijn. En dan niet omdat het moet maar omdat het mag en inzicht en de gelegenheid geeft om van koers te veranderen! Om de bestaande of de nieuwe stip aan de horizon te bereiken!

Wat ga je doen?

Dus om op de vraag terug te komen:

Wie moet nu wie opvoeden?

Kijk als volwassen individu en ook als organisatie eens wat vaker om je heen. Laat je inspireren door te kijken naar de wijze waarop kinderen om (willen) gaan met leren en ontwikkelen, buiten de door ons gecreëerde kaders en standaardisatie van denkpatronen! Hoe zij omgaan met het herkennen en benutten van hun eigen talenten en ook de talenten van anderen, waarbij diversiteit vaak genoeg naar voren komt! Hoe zij durven te leven en te leren van fouten of soms ook niet! Kortom, de realisatie van de eigen dromen! Dat is namelijk wat kinderen ons kunnen leren en wij te vaak vergeten zijn! Geef talent en dromen de ruimte en geniet!

De laptop op tafel

Klimrek op, klimrek af! (Loslaten en vertrouwen)

Waar begint leren en ontwikkelen binnen organisaties mee? Niet met allerlei mooie trajecten, die als standaardverhaal worden opgetuigd en onvoldoende aansluiten op de wijze van leren van het individu. Nee, leren en ontwikkelen heeft allereerst te maken met durf en nieuwsgierigheid! En voor degene die dit proces als leidinggevende, collega of mentor mag faciliteren, begint alles met loslaten of leren loslaten! Vooral voor leidinggevendenden, die qua gedachten nog te vaak blijven hangen in de oude patronen, is dit een lastig fenomeen. Dit heeft ook te maken met langdurig ingeslepen gedragspatronen en een traditie van standaardiseren, zodat het volgens de spreadsheets zo effectief en efficiënt mogelijk verloopt. Het punt is echter dat de praktijk weerbarstiger is dan de theorie en cijfers van de spreadsheetfundamentalisten. Het resultaat van leren in organisaties is sterk afhankelijk van de invulling van de begeleidersrol en hier valt veel te winnen. Overigens heb ik persoonlijk ervaren dat leren loslaten en vertrouwen al eerder begint. Eerst als 'lijdend' voorwerp en daarna als ouder. Nee, het is geen 'makkie'.

26—27

Klimmen op het klimrek

Loslaten en vertrouwen. In dat opzicht heb ik als mens waarschijnlijk één van de meest waardevolle lessen op dit gebied gekregen van de oudste van het stel. Het begon na de eerste dag na haar geboorte. Een kleine hummel en een overbezorgde vader, die haar tegen alle gevaren in de wereld wilde beschermen. De eerste stapjes en ik als ouder vol 'angst', omdat het dametje in kwestie wel eens zou kunnen vallen en zich daarmee zou kunnen bezeren. Gevolg was dat alles wat in mijn ogen gevaarlijk was, werd weggehaald. Er was continu sprake van controle! Klimmen op het klimrek als peuter en dan wederom na de eerste tree horen dat het genoeg is. Wat daarna natuurlijk volgde, was het spelletje 'klimrek op, klimrek af' met een huilend kind tot gevolg omdat papa het niet goed vond. En op latere leeftijd herhaalde

het patroon zich vaker! En dit alles niet omdat zij het niet kon maar omdat ik als vader niet het lef had om los te laten en te kijken naar wat er echt gebeurde. Ik vraag mij nu weleens af wat de gedachten van de dame in kwestie waren wanneer ik weer eens een keer ingreep terwijl zij bezig was met de wereld ontdekken en te onderzoeken waar haar grenzen op dat moment lagen! Het zou mij niet verbazen als er kleine donderwolkjes met bliksemschichten door haar gedachten vlogen met daarbij het tekstballonnetje:

**Verdomme papa, laat nou eens los!
Geef mij ook eens de ruimte om te ontdekken.**

Bij de tweede en derde van het stel werd ik steeds wat ‘losser’ en gaf ik meer ruimte. Kortom, ook ik ben aan het leren maar het kost wel tijd. Loslaten en ruimte geven is best lastig!

Vreemd

Toch is dit alles best vreemd als ik kijk naar mijn overtuigingen en handelingen wanneer het gaat over het ontwikkelen van mensen in organisaties en het faciliteren van talent. Dit zijn namelijk zaken die op één of andere manier in mijn zakelijke genen zitten! Nu moet ik wel vermelden dat mijn persoonlijke ontwikkeling op dit gebied vrijwel gelijkop loopt met mijn leerweg als begeleiders van drie dochters. Van een controlefreak in het begin, waarbij het menselijke aspect en gevoel van de ander te vaak werd vergeten, tot een faciliterende rol in het heden waarbij de mens in doen en laten centraal staat. In dat opzicht hebben de kinderen onbewust misschien wel gezorgd voor het faciliteren van mijn leerroute, in combinatie met mijn eigen levensreis als mens. Kortom:

**Kinderen als begeleider van de persoonlijke
leerroute van de vader, het mens, de manager
en wat nog gaat komen!**

Het voelt ietwat ongemakkelijk maar aan de andere kant is het ook weer heel mooi!

De parallel

De parallel met wat er spijtig genoeg nog steeds gebeurt in veel organisaties is duidelijk herkenbaar. Mensen die zich willen

ontplooien maar niet mogen. Dit door processen, protocollen, functiehuizen, organisatieharken en vooral traditionele denkbeelden, die nog steeds niet uitgebannen zijn ondanks het feit dat de buitenwereld in sneltreinvaart verandert. Kortom, het klimrek op mag wel maar dan alleen op een reeds uitgezette route zonder de mogelijkheid af te wijken en de mogelijkheden aan de zijkant te verkennen. Je ziet bijvoorbeeld nog te vaak dat nieuwe mensen, die fris en fruitig een organisatie binnenkomen, na een half jaar vol zitten met frustratie en verveling. Ze moeten namelijk van alles en mogen niets. Dit onder het mom van:

**Je bent nieuw en moet nog van alles leren,
hier zijn vastgestelde leerpaden voor.**

Afwijken van het pad is verboden en bij fouten volgt vaak een corrigerende tik in plaats van ruimte voor het leereffect. Natuurlijk, logisch dat er kaders zijn in het traject van leren en ontwikkelen, maar te vaak is er sprake van verstikking.

Volledig loslaten

Is het alleen kommer en kwel op dit gebied en alleen controle wat de klok slaat? Nee, een tegengestelde maar ook ongewenste beweging is geregeld waarneembaar. Hierbij worden nieuwe mensen volledig aan hun lot overgelaten en mogen zij het helemaal zelf uitzoeken in hun weg om op te groeien binnen de organisatie. Even uitgaande van het klimrek is dit veelal de route *‘klimrek af en niet meer naar boven komen’*. Dit niet doordat deze personen eraf worden gehaald maar vanwege het feit dat zij vallen en geen enkele hulp krijgen om weer op te krabbelen. Dit alles overigens niet omdat het een vooropgezet idee is maar wel vanwege het feit dat in deze de mentor, die vaak ook de formele leidinggevende is, geen tijd maakt voor het geven van aandacht aan groei en ontwikkeling.

Uiteindelijk is het gevolg van dit alles dat deze personen, die kunnen zorgen voor de benodigde verfrissing, gedesillusioneerd de tent verlaten, wat schade oplevert voor mens en organisatie. Natuurlijk zijn er ook mensen die blijven vanwege de zekerheid, de leuke collega's of wat voor reden dan ook. Duidelijk is echter wel dat zolang er geen ontwikkelingsruimte wordt gecreëerd en passende begeleiding wordt gegeven, de aanwezige talenten nooit tot bloei komen en uiteindelijk verstoffen. Een enorme verspilling van menselijk potentieel!

Wat ga je doen?

Waar het uiteindelijk om draait, is de acceptatie van ‘de kunst van het fouten maken’ als wezenlijk onderdeel van leren en ontwikkelen! Dit betekent ‘begeleiden’ en niet laten ‘lijden’. En ja, hoe tegennatuurlijk dit ook is, het begint met los durven laten en vertrouwen geven, waarbij het leer- en ontwikkelpad geen standaardverhaal is maar een vorm van maatwerk die afgestemd is op degenen die het pad gaan doorlopen. Maar ja, dit alles zal nooit gebeuren als je zelf geen fouten durft te maken en dit niet durft te accepteren. En dat laatste is waar alles mee begint! Kijk dus eens goed naar jezelf en begin met deze vraag: heb jij het vertrouwen om los te durven laten?

Faith is taking the first step,
even when you don't see
the whole staircase.

Martin Luther King

4

De voorbespreking (Effectief vergaderen)

Er is maar één ding dat erger is dan dromen dat je op een vergadering bent en wakker worden op die vergadering en dat is: aanwezig zijn op een vergadering en niet kunnen slapen.

T. Czecinski

Vergaderen! Regelmatig een noodzakelijk kwaad om zaken voor elkaar te krijgen en soms echt noodzakelijk voor het verkrijgen van informatie. De vraag is echter wat er allemaal gebeurt tijdens een dergelijk samenzijn, want het is lang niet altijd effectief en kost heel veel tijd. Sterker nog, als er iets is wat tijd opslurpt, dan zijn het wel vergaderingen en hierop zal ik in relatie tot het fenomeen timemanagement nog terugkomen in een ander hoofdstuk van dit boek. De vraag is echter wat er allemaal gebeurt tijdens vergaderingen? Heeft iedereen aandacht voor de besproken onderwerpen en worden de doelen bereikt die feitelijk allemaal al zijn vastgelegd op de agenda? Nu, ik dacht het niet!

Voor het vormgeven van dit boek was het namelijk nodig beelden te verkrijgen van de alom aanwezige jonge inspiratiebronnen en als 'ervaren manager' had ik hiervoor een 'vierkante-tafelconferentie' gepland. Tijdens deze vergadering werd ik echter op ludieke wijze geconfronteerd met het gedrag dat tijdens vergaderingen binnen organisaties ook zichtbaar is! Het kan korter, efficiënter en het is van belang dat de deelnemers aan vergaderingen worden geboeid!

De planning

Voor het schrijven van dit boek waren de beelden en vooral meningen van de kids van groot belang. En wat doe je dan als 'manager'? Juist, de agenda gaat open om een vergadering te plannen. Zo gezegd, zo gedaan, toch? Niet dus, want net zoals in het bedrijfsleven is

het best lastig iets te plannen op een moment dat alle gewenste deelnemers bij elkaar kunnen komen. Denk hierbij in deze setting na schooltijd aan sporten, geplande afspraken met vriendinnetjes en alles wat er nog meer komt kijken in een gezin. Nee, dit was dus iets lastiger dan gedacht en slechts het begin. Uiteindelijk was de datum gevonden en toen begonnen voor de ‘voorzitter’ de voorbereidingen. De belangrijkste vraag was hoe ik de dames aan tafel kon houden in plaats van dat zij zich zouden gaan gedragen als ‘kikkers die uit de kruiwagen springen’.

De vierkante-tafelconferentie

Nu, alles is oplosbaar. In dit soort gevallen begin je namelijk met het maken van een agenda oftewel een lijst met informatie die ik graag boven tafel wilde krijgen. Daarnaast had ik een oplossing bedacht voor het fenomeen van de springende kikkers. Heel simpel, gewoon een setting creëren die aantrekkelijk is, waarbij de lokkertjes bestonden uit limonade en lekkere koeken. Hierbij was de insteek dat ik de jongedames zoveel mogelijk aan het woord zou laten en niet te veel wilde ingrijpen. Naast dit alles was gezorgd voor zo min mogelijk afleiding, dus een lege tafel zonder Ipods, Nintendo’s en ook een dichte laptop. Gevoelsmatig waren daarom alle ingrediënten aanwezig voor een goed gesprek met als uitgangspunt een uur tijdsbesteding.

Goed, iedereen van school gehaald en de ‘vierkante-tafelconferentie’ in huize Van der Lee kon beginnen. Limonade ingeschonken, de koek lag klaar en het gesprek kon beginnen. Eerst als een echte voorzitter aangeven wat het doel was en daarna vragen stellen. Los van de vragen viel op dat door elkaar heen praten heel gewoon was. Het leek net een kippenhok en mijn eerste déjà vu-gevoel met het ‘echte’ vergaderen in organisaties was een feit. Goed, dan maar de eerste interventie en het was even stil. Echter, bij gebrek aan allerlei technische speeltjes en niet allemaal tegelijkertijd het zegje kunnen doen, begon het gepluk aan haren en het verkruimelen van koek. Niet echt handig en enigszins irritant, maar ik liet mij niet van mijn stuk brengen. Het doel was immers duidelijk, de sfeer goed en er kwam ook inspirerende en confronterende input naar voren. Althans, van twee van de drie want de jongste van het stel zat na een goed begin, dat een kwartier duurde, ondertussen het plafond te bewonderen en keek op haar gemak om zich heen. Ja, en natuurlijk probeer je dan als ‘voorzitter’ de betreffende deelnemer bij het gesprek te betrekken door vragen te stellen. De tegenvraag die ik echter kreeg was:

Papa, duurt het nog heel lang?

Sh*t, de lokkertjes waren uitgewerkt en op een gegeven moment begonnen de oudste twee op gecamoufleerde wijze het gedrag van de jongste muiter te kopiëren. Uiteindelijk was er geen houden meer aan en zat de jongste belhamel onder tafel in plaats van aan de tafel. Wanhopig zat ik te denken aan al mijn ervaring uit het ‘bedrijfsleven’. Ik besloot het gedrag te negeren en mij te richten op de welwillenden. Deze poging was natuurlijk gedoemd te mislukken, aangezien het gedrag van de belhamel op de lachspieren werkte en er uiteindelijk geen zinnig woord meer uit kwam. Ondanks alle goede bedoelingen van mijn kant kwam deze eerste ‘vierkante-tafelconferentie’ na nog geen 30 minuten ten einde. Toch was de sessie zeker niet nutteloos. Nee, integendeel! Het was *quality time* en voer voor dit hoofdstuk omdat heel veel zaken die gebeurden ook herkenbaar zijn binnen organisaties.

Wat kinderen organisaties kunnen leren

Is dit alles namelijk zoveel anders wanneer het aankomt op vergaderen binnen organisaties? De snelle afleiding, de slechte planning, het niet ‘geboeid’ zijn tijdens een vergadering, het door elkaar heen praten en de lengte van geplande vergaderingen. Kijk nu eens objectief naar wat er gebeurt binnen veel organisaties wanneer het gaat om vergaderen en zie de overeenkomsten en daarmee ook de leermomenten. Allereerst verloopt de planning vaak moeizaam en moet het ‘even’ of wat ‘langer’ tussen de werkzaamheden door. Wat natuurlijk lastig is want ‘we’ hebben het collectief al zo druk. Daarnaast is een zeer vaak gehoorde klacht in de onderstroom dat veel vergaderingen geen toegevoegde waarde hebben. Dit vanwege de inhoud, de rol van de formele voorzitter in relatie tot zenden en ontvangen, de lengte van de vergadering of gewoon omdat het niet op het meest effectieve moment is gepland. Denk bij dit laatste bijvoorbeeld aan het einde van de dag. Veel mensen zijn op dat moment niet fris meer en de energie is weg. Tja, en dan is alles gepland en volgt een agenda die volgepropt is met zoveel te bespreken punten die allemaal heel erg belangrijk zijn. Het gevolg is dat ruim voor de vergadering begint de gewenste motivatie vakkundig is weggevaagd.

Knikken en hummen

En dan de vergaderingen zelf! Hoe vaak zie je niet dat mensen naar het plafond staren of gewoon voor zich uit kijken, zonder enige interesse in de onderwerpen die worden besproken! Gapende deelnemers zijn ook geen uitzondering, wat in veel gevallen ook wel logisch is na een sessie van anderhalf tot twee uur. En dit zijn geen uitzonderingen qua tijdsduur! Daarnaast is het gecamoufleerd spelen met smartphones en tablets tot kunst verheven, waarbij vaak gewoon even knikken of hummen op zijn tijd voldoende is om te laten zien dat je aanwezig bent terwijl de gedachten ondertussen elders zijn. Toch opvallend hoe vaak je mails ziet verschijnen van mensen die op dat moment in een vergadering zitten! Kortom, te lang, te vaak, te weinig variatie en een verspilling van de tijd van velen!

De vergadertijger

Een ander fenomeen dat in deze niet onbenoemd mag blijven, is dat van de vergadertijgers. Dit zijn collega's die opvallend vaak een staffunctie bekleden en slechts voor een beperkt deel van de vergadering echt input kunnen en vooral willen leveren. Excuus om de hele vergadering aanwezig te blijven is dat het 'belangrijk is het complete beeld te verkrijgen'. Het is schijnbaar interessant voor deze vergadertijgers om vooral zoveel mogelijk vergaderingen bij te wonen. Alleen wanneer er dan echt iets gedaan moet worden voor de business, blijkt er te weinig tijd te zijn. Ik snap nu ook waarom en kan dus wel een betere besteding van tijd bedenken. Gelukkig ben ik niet de enige met deze mening maar dat even terzijde.

Wat ga je doen?

Verbetering op dit gebied is niet heel erg moeilijk, alleen wel een kwestie van afstappen van oude denkpatronen en een kwestie van doen. Lang vergaderen is niet nodig om zaken voor elkaar te krijgen, dus begin met het stellen van korte tijdslijnen voor de duur van de vergadering, een krachtige agenda en vooral zenden en ontvangen als uitgangspunt voor de communicatie. En wellicht nog veel belangrijker, vraag mensen om feedback over 'hoe het beter kan' en dan niet in de vorm van het verplichte rondje aan het einde van de vergadering met de vraag: "Hoe vond jij de vergadering gaan?"

En als laatste en niet minst onbelangrijke is het van belang mensen de ruimte te geven om 'nee' te zeggen tegen uitnodigingen. Vaak is hier een goede reden voor en het achterhalen van deze reden met het bijbehorende gesprek voegt meer waarde toe aan de gang van zaken binnen organisaties dan het verplicht bij elkaar zitten in een formele setting!

Neem een voorbeeld aan kinderen (Zelfsturing)

In organisaties schijnt zelfsturing nogal een lastig te begrijpen fenomeen te zijn. Dit komt veelal tot uiting door een organisatiestructuur met controleurs en lagen managers, die ook wel bekendstaat als de befaamde 'Hark'. En dan staat dit nog even los van de beruchte en nog steeds zeer gangbare command & control cultuur. De vraag is echter hoe effectief dit alles is? Door mensen geen ruimte te geven hun verantwoordelijkheid te pakken zal van de vaak gewenste innovatieve groei weinig terechtkomen en blijft een stroperige bureaucratie met overbelaste managers en niet geïnspireerde werknemers geen waandenkbeeld maar de keiharde realiteit.

En dat strakke sturing lang niet altijd werkt, blijkt ook thuis. Aan mijn kinderen is dit alles in ieder geval niet besteed, wat ook naar voren komt uit de ervaring met de treinbaan. Vaak is managen helemaal niet nodig. Organisaties en volwassenen kunnen ook in dit opzicht nog veel van kinderen leren!

Overtuigingskracht

De kids hadden al meerdere malen gevraagd of ik de modelspoorbaan weer in werking wilde stellen. Er lag echter negen jaar stof op en alles diende te worden schoongemaakt. Kortom, een uitdaging waar ik eigenlijk weinig zin in had. Een boek lezen leek mij een betere tijdbesteding en ik had in het verleden, ondanks herhaaldelijke verzoeken, altijd wel een smoes klaar om niet aan deze wens te voldoen. Helaas was het jonge grut het 'zat' met een grote 'Z' en dachten zij hier duidelijk anders over. En ik kan nu wel zeggen dat naarmate de persoonlijke weerstand langer duurt, hun overtuigingskracht dusdanige vormen aanneemt dat zelfs Don Corleone in *The Godfather* hier nog wat van kan leren.

Kortom, de excuses waren op en in ganzenmars ging papa, met drie gansjes in zijn kielzog, naar zolder om te starten met

het ontmantelen van de treinbaan. Ondanks het aanstekelijke enthousiasme van betrokkenen zonk bij aankomst op zolder de moed mij letterlijk en figuurlijk in de schoenen. Om namelijk aan de wensen te voldoen zag ik al het beeld in gedachten verschijnen van uren en wellicht dagen tijdsbesteding. Dit in verband met het uit elkaar halen, schoonmaken en herstellen van de treinbaan. En dan heb ik het nog niet over het opnieuw opzetten van dit grote-mannenspeelgoed.

Er viel niets te managen

Vol goede moed en met enthousiaste hulptroepen ging ik echter aan de slag met de ontmanteling van de treinbaan. Ik had echter het gevoel dat de hulptroepen, ondanks de jonge leeftijd, ongestructureerd bezig waren en probeerde natuurlijk de boel te managen. Ja, ik kan er niets aan doen. Het is de macht der gewoonte! De vraag was echter wie nu wie aan het managen was? Terwijl ik namelijk probeerde enig overzicht te behouden en structuur aan te brengen in de werkzaamheden voor het ontmantelen van de treinbaan, volgden tegelijkertijd de aansporingen om sneller te werken. Ondertussen werd ook van alles onder mijn handen vandaan gegrast. Oude schoenendozen, die klaar waren gezet, vulden zich als bijna vanzelf in een rap tempo met treinrails en allerlei andere zaken. En terwijl ik nog bezig was met de ontmanteling van de baan, was een transportlijn van heen en weer lopende kids naar de begane grond opgestart. Het gaf mij enigszins een gevoel van hulpeloosheid. Daar stond ik dan met mijn inzichten als manager die weet hoe je zaken moet organiseren. Het bleek niet nodig te zijn.

Sterker nog, er viel niet veel te managen!

Ingrijpen in het proces? Dat doen wij zelf!

Tot mijn verrassing was voorgaande ook het enige wat ik die middag hoefde te doen, los van het opzetten van de treinbaan. Toen ik beneden kwam, bleek namelijk dat de werkzaamheden reeds waren verdeeld. Dit zonder mijn tussenkomst en de inzet van mijn vaardigheden als ervaren manager. De dames waren zelf in 'lopende-bandopstelling' aan de tafel gaan zitten, keken wie waar het beste in was en begonnen met de schoonmaak, waarbij ieder een specifiek deel van het 'proces' uitvoerde (uitsorteren, droog en nat schoonmaken en daarna weer terugleggen in de schoenendozen). Terwijl ik met open mond toe stond te kijken, kwam het drietal er na een korte periode

achter dat de jongste van het stel de gewenste snelheid van het proces verstoorde. Daaropvolgend besloten zij in gezamenlijkheid van taak te wisselen, waarna alles op rolletjes liep. Nog voor het avondeten werd de transportlijn van beneden naar boven weer opgezet en binnen een mum van tijd lag alles schoongemaakt en wel boven.

Daarna was het mijn beurt en moest ik aan de slag met het opzetten van de treinbaan. Dit alles uiteraard onder streng toezicht met positief bedoelde instructies over hoe de treinbaan er uit moest zien. Waar de zusters soms nog wel eens de neiging hebben elkaar of mij het leven zuur te maken, was hier nu niets van te merken. En de reden? Heel simpel, zij hadden namelijk als doel dat die avond minimaal een trein met ‘lichtjes’ moest rondrijden en deden uit zichzelf alles om dit te realiseren. Het plezier was die avond duidelijk merkbaar en ik heb hier zelf ook met genoegen en niet gespeelde verbazing naar zitten kijken.

Waar het allemaal mee begint

Voorgaande is een mooi voorbeeld van de wijze waarop organisaties met talentontwikkeling en zelfsturing om kunnen gaan. Constatie is dat het allemaal te maken heeft met: ‘zeer beperkte sturing en het geven van ruimte’, ‘een gemeenschappelijk doel’ en ‘het benutten van ieders kwaliteiten’ en ‘plezier’. Wanneer ik hier naar kijk, is er nog wel wat te doen. Beperkte sturing en het geven van ruimte zit namelijk nog onvoldoende in de genen van een groot aantal managers en ondanks mijn positieve intenties heb ik hier ook nog geregeld last van. Op zich is dit alles logisch want veel managers zijn opgegroeid met de uitspraak die veel door de Russische dictator Jozef Stalin werd gebruikt:

Vertrouwen is goed maar controle beter.

Vanuit dit ‘opgroeien’ is het getoonde gedrag ook makkelijk verklaarbaar, want zoals Victor Lamme, hoogleraar Cognitieve wetenschappen, in zijn boek *De vrije wil bestaat niet* (2010) aangeeft, wordt gedrag in het heden bepaald door gebeurtenissen uit het verleden. Het is dus moeilijk over te gaan tot loslaten wanneer het in het verleden altijd ging over ‘alles onder controle hebben’ en dan helemaal wanneer het gaat over zoiets wispelturigs als een ‘werknemer’, toch?

Fouten als leermoment

Overigens dragen de externe factoren, zoals de huidige crisis en het gebrek aan vertrouwen in de wereld, niet echt bij aan een verandering van mindset. Het vertrouwen dat organisaties uit willen stralen naar de markt wordt intern vrijwel niet doorvertaald in ruimte voor de vaardigheden en talenten van de mens met als doel gezamenlijk uitdagingen op te lossen. Fouten worden nog te snel bestraft en niet gezien als leermoment. En om de fouten te voorkomen worden collectief allerlei structuurtjes in het leven geroepen die het lerend vermogen beperken.

Het instromen van nieuwe generaties, die veel enthousiasme en positieve energie meebrengen, geeft wel hoop voor de toekomst. Deze generaties gaan volgens mij een grote bijdrage leveren aan de noodzakelijke omslag voor het creëren van ruimte voor talentontwikkeling. Dit is broodnodig voor een duurzame ontwikkeling van mens, organisatie en samenleving.

Wat ga je doen?

Eigenlijk is het heel eenvoudig. Het begint allereerst met een spiegel in de vorm van feedback. Niet het geëigende en gestandaardiseerde vragenlijstje over hoe je nu functioneert als manager of in welke functie dan ook, met als basis vragen die leiden tot gewenste antwoorden. Nee, vragen durven stellen die er echt toe doen en een beeld geven of jij wel of niet genoeg ruimte durft te geven aan het talent van de mensen in jouw omgeving. En als in dit geval de optelsom is dat de antwoorden en bijbehorende daden gaan leiden tot meer zelfsturendheid in het team, waarbij je op een gegeven moment als leidinggevende niet meer nodig bent, wees dan trots op jezelf! Je durft los te laten en vertrouwen te geven en er zijn er genoeg die dit niet doen! Echt leiderschap is faciliteren en dienen en niet heersen en commanderen!

De beste leidinggevende is degene die
zichzelf overbodig durft te maken.

6

De laptop op tafel (Voorbeeldgedrag)

Leiderschap of cultuurverandering! Neem op dit gebied als voorbeeld de gemiddelde training, masterclass of hoe het ook mag heten en dan zal blijken dat het woord 'voorbeeldgedrag' zeer geregeld naar voren komt. Als het aankomt op boeken die hierover zijn geschreven, dan ga je het ook niet redden om in een mensenleven alle informatie tot je te nemen. Nee, over leiderschap wordt veel gepraat maar in de praktijk blijven de goede bedoelingen nog wel eens achterwege en dat is een 'understatement'!

En toch is het niet allemaal zo moeilijk als wij zelf denken. Leiderschap is niet gekoppeld aan hiërarchische functiebeschrijvingen en mooie titels op visitekaartjes en begint met voorbeeldgedrag. En dan kan het wel eens zo zijn dat degenen aan wie je het 'goede voorbeeld wilt geven', zeer waardevolle maar ook confronterende feedback geven, wat in mijn geval drie kinderen zijn die nog wel eens wat aan te merken hebben op het voorbeeldgedrag wat ik vertoon.

De laptop op tafel

Werken op afstand is ideaal en social media zijn een briljante uitvinding. Althans, zo denk ik er vaak over. Je doet tussendoor even de mail, je bent altijd en overal bereikbaar en schijnbaar kost het weinig tijd. En ondanks het feit dat ik een man ben, schijn ik toch twee dingen tegelijkertijd te kunnen doen, namelijk een gesprek voeren met de jongedames thuis en tegelijkertijd snel wat zaken wegschrijven op de laptop. De laptop op tafel lonkt dus continu om snel nog wat zaken af te ronden. Het gaat echter wat lastiger worden wanneer je wordt geconfronteerd met het eigen gedrag en daarmee dus het voorbeeld dat je wilt geven aan de directe omgeving.

Als met de tijd mee gaande vader vond ik het namelijk nodig paal en perk te stellen aan het gebruik van allerlei technische apparaten zoals Ipods en Nintendo's. Het viel mij namelijk op

dat deze apparaten door de jeugdigen in huis veelvuldig werden gebruikt, waarbij tegelijkertijd een periode van selectieve doofheid optrad! Kortom, zo gezegd zo gedaan en het maximaliseren van de dagelijkse gebruiksduur was snel ingevoerd. Natuurlijk kwam er de te verwachten weerstand, in de vorm van fronsende blikken en wat kritische vragen in de waarom-vorm. Op zich lastig maar natuurlijk eenvoudig te tackelen door in volwassenentaal te beargumenteren waarom het niet goed is om continu naar een schermpje te kijken, dat het goed is nog meer boeken te lezen, buiten te spelen en ga zo nog maar even verder. Hiermee was mijn gedachte dat het ‘probleem’ was opgelost! Niet dus!

Foutje, ik onderschatte het effect van mijn eigen voorbeeldgedrag!

Een mond vol tanden

In de dagen daarna zag ik de jonge deugnieten ‘broeden’ op iets en op een zekere avond tijdens het avondeten kwam het hoge woord eruit:

Papa, waarom zit jij altijd achter de laptop en waarom staat deze ook tijdens het eten open?

En als ik dacht dat hiermee de kous qua opmerkingen af was, was dit een iets te rooskleurige gedachte want op dat moment ging de ‘echte baas’ in huis, namelijk mijn echtgenote, ook nog een kritische duit in het zakje doen. Kortom, ik zat in het nauw maar de excuses waren ruimschoots voorhanden, die uiteraard ook werden gebruikt. Denk maar aan opmerkingen zoals: “ik heb het nodig voor werk”, “er liggen deadlines”, “ik werk nu meer thuis, dus dat is voor jullie ook een kwestie van wennen ten opzichte van vroeger” en ga nog maar even door. Het mocht allemaal niet baten want het logische vervolg was de vraag:

Waarom mag jij dit wel doen en wij niet?

Uiteindelijk zit je dan met de mond vol tanden en hoewel je het niet zegt, hebben de dames gewoon gelijk omdat het juiste voorbeeld ontbreekt. Kortom, voorbeeldgedrag vertonen is lastig maar niet onmogelijk, al moet ik daar wel bij zeggen dat de valkuil van de

laptop blijft bestaan. Overigens word ik dan weer netjes gecorrigeerd door de ‘wandelande spiegels’ die thuis rondlopen en dit doen zij uiteraard confronterend, zeer effectief en ook nog eens wanneer het hen uitkomt en mij eigenlijk niet!

Is het binnen organisaties anders?

Is dit nu zoveel anders in organisaties als het aankomt op voorbeeldgedrag? Nee, eigenlijk doen we daar collectief precies hetzelfde, waarbij er ook geen verschil is tussen de formele leiders en de andere mensen die zich in de organisatie bevinden. Neem nu deze kreet die hoorbaar is tijdens veel leiderschapsprogramma's:

**‘We’ moeten veranderen en wij als
leiders van deze organisatie moeten
de verandering voorleven!**

Op zich leuk en tijdens dergelijke bijeenkomsten is iedereen het ermee eens. Daarna volgt in veel gevallen het vastleggen van alles wat ‘we’ moeten doen op papier en communicatie van al dit moois richting alle geledingen binnen de organisatie. Maar ja, dan hebben we het slechts gehad over praten en nog niet over doen. De waan van de dag of het ontbreken van de wil om te veranderen, zorgt er maar al te vaak voor dat deze uitspraak blijft bij ‘zeggen’ en niet wordt omgezet in ‘daden’. Natuurlijk worden er heldhaftige pogingen gedaan en is er in het begin wel iets van te zien, waarop dan overigens ook vaak de retorische vraag van de collega's volgt:

Je bent zeker weer naar een training geweest?

Maar dan slijpelen de goede voornemens langzaam weg en wanneer daarna, om wat voor reden dan ook, druk op de ketel komt te staan, blijft er weinig over van het gewenste voorbeeldgedrag. Dit terwijl ondertussen wel wordt verwacht dat de ‘volgers’ en collega's zich conformeren aan wat afgesproken is. Herkenbaar of niet?

De opsomming van excuses

Het gevolg is ook duidelijk. Veel mensen aan wie je het goede voorbeeld zou willen geven, kijken alles eerst rustig aan, denken bij zichzelf dat het wel weer overwaait, zeggen dus gewoon niets en gaan uiteindelijk hun eigen gang. En daarnaast is er ook nog een

deel van de omgeving die ‘het lef’ heeft het grote voorbeeld hierop aan te spreken. Wat dan in veel gevallen volgt, is een geïrriteerde blik met de snelle opsomming van excuses waarom het nu even niet gaat en dat het ‘jammer’ is dat niet alles wordt gezien wat wel goed gaat. Een andere reactie die je tegenkomt, is een ongemeend ‘dank je wel’, waarna snel wordt overgegaan op een ander onderwerp. In beide gevallen wordt er dus niets gedaan! Immers, kritiek op het vertoonde gedrag is nooit leuk en iets wat al helemaal niet past binnen de zelf gecreëerde comfortzone. Met genoemd gedrag in het achterhoofd is de constatering dan ook niet heel erg vreemd dat veel cultuurveranderingstrajecten binnen organisaties niet het beoogde doel bereiken en feitelijk voor de start al tot de bekende tandeloze papieren tijger te bestempelen zijn. Dit aangezien het gewenste voorbeeldgedrag niet wordt getoond, feedback lang niet altijd welkom is en zelfreflectie iets is waar geen tot weinig tijd voor wordt vrijgemaakt.

Wat ga je doen?

Het is dus letterlijk en figuurlijk tijd geworden ‘de laptop van tafel te halen’ of dicht te klappen tijdens het eten en andere momenten. Oftewel voorbeeldgedrag vertonen en tijd nemen voor een goed gesprek op het moment dat de omgeving hierom vraagt in plaats van haastig door te gaan met typen. Dit alles omdat het niet klopt wanneer je zelf iets aan een ander vraagt als het aankomt op gedrag maar hier zelf niets mee doet. Het is alleen wel een kwestie van doen en het niet bij praten te houden. Een ander punt is het openstaan voor feedback en dan vooral te kijken naar de directe niet-zakelijke omgeving!

En is voorgaande van toepassing binnen organisaties en alle mensen die hierin rondlopen? Ja, ik weet het wel zeker! Voorbeeldgedrag en elkaar hierop aanspreken in tijden van verandering is nog onvoldoende ingebakken in het DNA. Dit begint in de top van de organisatiehark maar eindigt hier niet. Het is een verantwoordelijkheid van allen, los van functies, titels en alles wat nog meer hoort bij de hiërarchische mallemolen. Houd het daarom niet alleen bij de zoveelste praatexercitie maar ga nu ook eens doen, want dat is wat te vaak nog ontbreekt!

De walrus en de zeemeermin (Resultaatgerichtheid)

Focus is een toverwoord binnen organisaties en dan vooral wanneer het gaat om het einddoel of in dit geval het gevolg, namelijk de positieve cijfers in allerlei opzichten. Denk bijvoorbeeld aan klanttevredenheid en financiële resultaten. Op zich prima, alleen is het wel zaak als organisatie het traject dat hieraan vooraf gaat goed te faciliteren. Al deze cijfers kunnen immers niet ontstaan zonder dat ruimte en tijd worden gegeven aan de werknemers voor het ontwikkelen van vaardigheden, inclusief de ruimte eens goed onderuit te gaan oftewel te leren van fouten. Een ander aspect dat hier een rol in speelt, is de drive van werknemers. In dat opzicht werd mij tijdens een vakantie in Frankrijk een lesje geleerd door het onderwaterdier van de familie.

De walrus en de zeemeermin

De ingrediënten voor een ontspannen vakantie van de familie Van der Lee: mooi weer, een zwembad bij het vakantieverblijf van twaalf meter lang en een vader die twee weken lang tijd heeft voor zijn kinderen. Gevolg: het jeugdcontingent van de familie is tevreden en vertoeft veel in het zwembad. Natuurlijk zijn er in dit opzicht ook verschillen waar te nemen. De benjamin wil spelen en wordt het liefst zoveel mogelijk door het zwembad gegooid of gebruikt mij als veredelde rots om van af te duiken. De oudste is nu op een leeftijd gekomen dat afwisseling wordt gezocht met rustig op een luchtmatras dobberen en rondzwemmen. En de middelste? Ja, dat is een geval apart. Die zit bij voorkeur liever onder water dan boven water en het vergelijk van papa als walrus en deze telg als jonge zeemeermin wordt regelmatig gemaakt. Beiden houden van water, alleen is er qua omvang een verschil. Aanvullend is het wel van belang te weten dat dit onderwaterdier, wanneer het aankomt op zwemmen, ook nog eens een enorme drive en competitiedrang heeft, die duidelijk afwijkt van de andere twee. Deze doelgerichtheid zou overigens best erfelijk kunnen zijn.

De lat leggen

De vraag aan het begin van de vakantie is dan ook hoeveel meter wij onder water kunnen afleggen, waarbij de lat wordt gelegd door de ervaren walrus. Hierbij heb ik ook ergens diep in het hoofd de gedachte en het doel dat het mooi zou zijn als ik de zeemeermin in kwestie kan helpen even ver te komen qua afstand of misschien verder. Ik moet wel zeggen dat er ook wel iets van competitie sluimert in mijn gedachten, wat wellicht wordt getriggerd door de continue eigenwijsheid van deze jongedame. Maar goed, het begon dus met de eerste duik, waarbij ik met redelijk gemak de overkant haalde. Ik merkte echter wel dat de conditie niet top was. De beurt was daarna aan de zeemeermin en na twee keer was het kunstje onder controle. Het gevolg: ik kon weer aan de slag om de lat hoger te leggen, wat de volgende dag eindigde in twee banen onder water. Dit was op dat moment iets te veel van het goede voor de competitieve telg en ik had het gevoel dat ik de rest van de vakantie op dit gebied wel eens rust zou kunnen krijgen. Haar 'fout' lag niet zozeer in het feit dat zij qua conditie de afstand niet kon volhouden maar had te maken met te veel focus en het feit dat zij vaak direct achter elkaar probeerde het beoogde doel te behalen. Dit zonder af en toe rust te nemen en op adem te komen. Het lichaam kan dit niet aan en daardoor werden veel pogingen vroegtijdig afgebroken. Kortom, gesprekje voeren, tips geven om rust te nemen tussen de inspanningen door en weer opnieuw!

Oefening baart kunst

En na al dit oefenen blijkt dat het oude Nederlands gezegde wel degelijk klopt:

Oefening baart kunst.

Want na veel oefenen, waarbij ik niets hoefde te doen voor de aansporing, was het halverwege de vakantie zover dat wij beiden naast elkaar twee keer het zwembad onder water konden oversteken! Ik zat mij te verbazen en vroeg mijzelf af hoe ver ik zelf nog kon gaan. Na een aantal pogingen was daarna met drie banen onder water de nieuwe lat gelegd. Ik had nu het gevoel dit niet haalbaar was voor de jongedame. Gedurende de dagen daarop zag ik af en toe in mijn ooghoeken dat er werd geoefend met vuur in de ogen en een focus waar ik mijn petje voor af neem. En uiteindelijk, toen ik op de één van de laatste dagen dacht er van af te zijn, werd ik weer uitgenodigd

in het zwembad voor een duikcompetitie voor twee. Nu doet een vakantie met zon, goede rosé en boeiende gesprekken de geest wel goed maar niet altijd het lichaam. Kortom, enigszins buiten adem voltooid ik de drie banen en daarmee was het voor mij klaar en duidelijk. Zover ging zij niet komen! En toen gebeurde het! Een week oefenen, in combinatie met gedrevenheid, talent om te zwemmen en focus in een klein tenger en pezig lijf van een zeemeermin van op dat moment acht jaar oud, wierp zijn vruchten af. Drie banen en een juichkreet verder zat ik vol ongeloof te kijken. En dit werd afgerond toen zij naar mij toe kwam en zei:

Hé pap, dat had je vast niet gedacht.

Voelde ik mij verslagen en had ik het fout ingeschat? Ja, als ik heel eerlijk ben, voelde ik dit wel een beetje. Maar wat overheerste, was trots en was het een bevestiging van het inzicht dat oefenen en fouten maken noodzakelijk zijn om een uitzonderlijke prestatie te leveren, een topresultaat!

Doelen en de befaamde praatsessies

Nu even naar organisaties. Doelen worden gesteld en wanneer je dit bekijkt op organisatieniveau, gebeurt dit vaak door mensen die formeel een functie bekleden boven aan de piramidevormige organisatichark. En dit soort besluitvorming vindt plaats in de befaamde praatsessies, waar mooie termen voor zijn bedacht die ieder jaar terugkeren, zoals heisessie en strategische beleidsplanning. Als het meezit, mogen tijdens deze sessies wat mensen uit de operationele organisatie vooraf input aanleveren bij de verantwoordelijke managers, alleen wordt vaak slechts meegenomen wat de manager in kwestie zelf graag wil horen. Wellicht mogen enkele ‘uitverkorenen’ deelnemen, alleen is dit veelal vanuit de titel van *potential*! Dit verschaft namelijk gelijk legitimiteit aan de opmerking:

**Dit is niet alleen een feestje van de top!
Wij betrekken ook de werkvloer.**

En wanneer uiteindelijk de doelen zijn bepaald en op papier gezet, volgt het dumpen hiervan in alle geledingen van de organisatie. Kortom, samen doelen stellen is een ruim begrip!

Fouten maken mag

Het eerste probleem bij dit soort exercities is dat er geregeld geen aansluiting is tussen de formele top en de echte organisatie en al helemaal niet bij het beeld van wat wel of niet echt mogelijk is of wel wat mensen kunnen. Veel doelen zijn daardoor bij voorbaat te bestempelen als onhaalbaar, dit los van het effect van slechte communicatie. Een ander aandachtspunt is dat er aan het voortraject, ofwel het faciliteren en trainen van mensen, geen tot onvoldoende tijd en geld wordt besteed. Doelen stellen en bereiken vraagt namelijk om inzicht in het ‘kunnen’ en ‘willen’ van mensen, oefenen, experimenteren, vooral ruimte om fouten te mogen maken, diversiteit en gedrevenheid koesteren en elkaar coachen. En dit alles in combinatie met de juiste mensen, juiste plaats en juiste tijd. Wanneer je dit niet incalculeert voor het bereiken van doelen, die volgen uit de strategische plannenmakerij, dan zijn deze bij voorbaat al tot mislukken gedoemd! Alleen wordt deze les binnen veel organisaties te vaak vergeten als gevolg van ingeslepen top-down-denken.

Wat ga je doen?

Wanneer je samen iets wilt bereiken om hier echt goed in te worden en een topresultaat wilt neerzetten, dan is het van belang te oefenen en ruimte te geven aan talent en drive. Dit geldt op organisatie- en individueel niveau. Daarnaast is het van belang de *gap* tussen de formele en de echte organisatie te overbruggen en dit te doen door de volgende kritische vragen te stellen:

- Doen wij wel waar we goed in zijn?
- Zijn deze doelen wel realistisch?

Het antwoord op deze vragen verkrijgen, vraagt sowieso om durf, afstemming, communicatie en gezamenlijke betrokkenheid. En dit is niet te realiseren wanneer je als formele leidinggevende of collega op de stoel blijft zitten met reactief gedrag en het koesteren van hiërarchische denk- en doepatronen. Kortom, geef ruimte, coach waar nodig, stel kritische vragen, laat mensen fouten maken en laat jezelf verrassen door de drive en passie van mensen wanneer je dit koppelt aan de juiste uitdaging. En waar het allemaal mee begint? Heel simpel: durf te falen! Een mooi citaat dat hierop aansluit, is van de Amerikaanse politicus Robert Kennedy (1925-1968):

Alleen zij die geweldig durven te falen,
kunnen ooit iets geweldigs bereiken.

8

Opgebrand (Saamhorigheid)

Hoe zit het eigenlijk met saamhorigheid binnen organisaties? Hebben 'we' allemaal nog dezelfde droom voor ogen en wat doen we om elkaar te helpen of gaat het nog alleen maar om de 'eigen ik'? Kijkend naar de betekenis van saamhorigheid komt op internet het volgende naar voren:

Het gevoel dat je bij elkaar hoort.

Het antwoord op de vragen is in ieder geval niet één, twee, drie te geven en binnen organisaties zijn er op team- en teamoverschrijdend niveau regelmatig grote verschillen waarneembaar. Toch is saamhorigheid geen zweverig gebeuren maar gewoon noodzaak om als organisatie goed te blijven functioneren. Immers, een organisatie die vergelijkbaar is met los zand zal het in deze dynamische wereld uiteindelijk niet gaan overleven. En hoe dit ontstaat: vooral door elkaar te (leren) kennen en wat voor elkaar over te hebben. Kortom, de 'eigen ik' even buiten spel zetten. Het mooiste voorbeeld van saamhorigheid en iets voor iemand over hebben, zijn de inspanningen van drie wonderlijke wezentjes tijdens één van de 'donkerste' periodes in het leven van hun vader.

Opgebrand

Daar zit je dan. Dertien jaar keihard gewerkt, 200 procent gegeven en op een gegeven moment is het elastiekje geknapt! Opgebrand, afgeserveerd en geen enkele energie meer. Het is iets wat sluimerend begint en we noemen het:

Burn-out!

Je bent moe en voelt de fut bijna letterlijk wegvloeien en de nabije omgeving voelt dit ook, hoe groot je jezelf ook probeert te houden. Waar ik bij anderen de symptomen kon herkennen en tips gaf, klapte ik zelf vol in de valkuil. Kinderen hebben hier op een of andere manier ook mentale voelsprietten voor. Ze maken zich zorgen maar weten niet hoe ze hier mee om moeten gaan. De altijd grote en sterke papa is verschrompeld tot een zielig hoopje ellende en heeft zelfs geen energie meer om tijdens de kerstvakantie te drollen in het zwembad. De vraag die dan wordt gesteld, is of je ziek bent maar het antwoord is ontkennend! Ik had immers voor hetere vuren gestaan in mijn leven! Kortom, ik liep gewoon door en bleef werken. Ik deed wat ik namelijk altijd heb gedaan en dat is vechten totdat het lampje door allerlei (externe) factoren echt uitging! Uiteindelijk ging het ver en diep met alle bijverschijnselen en gevolgen van dien op het gebied van gezondheid en werk!

Saamhorigheid

En dan... Wanneer je het achteraf bekijkt, hebben naast mijn vrouw de kids mij zodanig op de been gehouden, waardoor ik het bijtje er niet bij neer heb gegooid. Door hun vrolijkheid tijdens slechte momenten en dat waren er veel! Door het vermogen door negatieve gedachten heen te prikken en dat was dagelijks! En vooral doordat zij alles ervoor overhadden dat 'hun papa' weer de oude werd. Kortom, er was een gezamenlijk doel! En hoe zij dit dan deden? Gewoon door samen te helpen, mij thuis te ontlasten omdat ik mentaal en fysiek vaak 'op' was. Ik heb zelden een manier van 'samen' gezien met deze intensiteit en betrokkenheid. Een mooi woord hiervoor in de Nederlandse taal is:

Saamhorigheid.

Dus waar ik steun verwachtte van de werkgever, kreeg ik deze juist van drie kleine meisjes van wie ik dit helemaal niet mocht verwachten. Dit omdat zij zelf ook te maken hadden met allerlei beslommeringen in hun dagelijkse bestaan en die belangrijk waren maar deze met hele grote regelmaat volledig wegcijferden om hun papa te (onder)steunen. Natuurlijk was het niet altijd optimaal, soms werd ik er ook helemaal gallisch van en was het te veel van het goede. Maar desondanks gingen zij gewoon door met hun fysieke en ook mentale support, waarbij het laatste op bepaalde gebieden vast niet altijd bewust zal zijn geweest maar wel met een intentie die

mij achteraf meer heeft geraakt dan alles wat ik in mijn loopbaan heb meegemaakt. En het mooiste was dat ze dit samen deden, wat overigens ook niet altijd bewust zo zal zijn gegaan, gezien het feit dat zij elkaar meer dan regelmatig in de haren vliegen om helemaal niets. Uiteindelijk is de conclusie dat de inspanningen van deze kleine wonderlijke mensjes met een heel groot hart meer hebben bijgedragen aan het hersteltraject waar ik nu nog in zit dan welke bijdrage uit de medische of zakelijke hoek ook.

De 'gelukkige' familie

Je kent het wel! Organisaties die zichzelf benoemen als een grote gelukkige familie. Natuurlijk, deze zullen er gerust nog zijn maar over het algemeen is dit een droombeeld uit oude tijden. De tijden waarin er sprake was van veel familiebedrijven met de pater familias aan het hoofd, de tijden van levenslange baangarantie, waarin bedrijven gemeenschappen op zich waren en de aanwezigheid van het wij-gevoel. Dit laatste niet alleen binnen de organisatie maar ook daarbuiten. Nu is alles anders maar niet per definitie slechter! Relaties tussen werkgevers en werknemers zijn vluchtiger en er is sprake van minder afhankelijkheid. De maatschappij is geïndividualiseerd en dat is ook merkbaar binnen organisaties, waarbij het voordeel is dat social media en een andere veel kritischer mindset in de samenleving gaan zorgen voor meer transparantie. Het nadeel in deze tijd is wel dat het nog te vaak niet meer gaat om 'wij' maar om 'ik', al is hier wel weer een kentering zichtbaar.

Mindset-ding

Maar ja, saamhorigheid en betrokkenheid zijn mooie woorden in het dagelijkse bestaan maar hoe zit dit eigenlijk 'echt' in organisaties? Dit is allemaal iets lastiger dan het in privéleven. Jezelf kwetsbaar opstellen, in tijden van persoonlijke nood, is allereerst vaak niet altijd gewenst en acceptabel. Dit heeft schijnbaar iets te maken met imago en hoe hoger je in de boom zit, hoe minder dit is toegestaan. Althans, dit staat nu eens niet ergens zwart op wit maar is een ongeschreven regel. Iemand helpen zonder daar een bijbedoeling voor te hebben komt ook nog voor maar wanneer er op wat voor manier dan ook een risico wordt gelopen met betrekking tot de eigen comfortzone of het gevoel van veiligheid, dan geven velen niet thuis. En een gezamenlijk doel...? Dit staat mooi op papier, alleen krijgt het persoonlijke gewin vaak voorrang en de slechte voorbeelden hiervan beginnen vaak in de organisatietop. Dus juist bij de mensen van wie voorbeeldgedrag mag worden verwacht gezien hun positie. En dan hebben we het nog

maar niet over de onmogelijkheid om binnen de *command & control* organisaties input te leveren over het realiseren van de gezamenlijke droom. Dit is te vaak een woordenspel en planningsoefening van de top. Kortom, veel werknemers kunnen zich niet meer vereenzelvigen met organisatiedoelen en het gevolg is dat velen uit veiligheidsoverwegingen ‘ja zeggen’ maar ‘nee handelen’. Niet vreemd dus dat binnen veel organisaties het saamenhorigheidsgevoel ontbreekt.

Wat ga je doen?

Een organisatiecultuur waarin saamenhorigheid op de juiste waarde wordt geschat, is mooi en zal zorgen voor het benodigde onderscheidend vermogen naar de markt en (toekomstige) werknemers maar vraagt tegelijkertijd om een aantal randvoorwaarden:

- 1 Allereerst begint dit met een gezamenlijke droom. Wanneer je als organisatie ergens naar streeft, dan is het van belang hierover duidelijk te communiceren en daarnaast ook de mensen uit alle geledingen hierbij te betrekken. Dit hoeft geen oneindige polderexercitie te zijn maar wel een proces waarbij iedereen de gelegenheid krijgt zijn of haar input te leveren over de droom, het doel en de route hier naartoe.
- 2 Saamenhorigheid kan niet worden gestuurd door een papieren proces of het opleggen van doelen met bijbehorende trainingen. Nee, mensen dienen ruimte en vrijheid te krijgen om dit te ondervinden, waarbij de interactie met de ‘leiders’ onderdeel is van het geheel. Iets voor elkaar overhebben begint immers met elkaar vertrouwen en transparantie in de communicatie. Lastig maar zeker niet onmogelijk.
- 3 Een laatste en niet minder belangrijk aspect is acceptatie. Acceptatie dat mensen anders kunnen zijn en niet altijd passen binnen de comfortzone van de ‘eigen ik’ maar wel van toegevoegde waarde zijn voor de ontwikkeling van het ‘wij-denken’.

En het uiteindelijke resultaat zal zijn dat organisaties ontstaan die beter in balans zijn en niet voortijdig afbranden. Een zeer toepasselijk citaat dat ik in dit voor mij lastige hoofdstuk wil delen, is van de Franse schrijver Antoine de Saint-Exupéry (1900-1944).

De ervaring leert ons dat liefde niet bestaat uit
het naar elkaar kijken van twee mensen maar uit
het samen in dezelfde richting kijken.

Mannen op het schoolplein (Communiceren)

Denk als een wijs man, maar communiceer
in de taal van gewone mensen.

William Butler Yeats (1865-1939)

Communicatie! Iets wat binnen veel organisaties voor verbetering vatbaar is. Bakken met informatie komen door via mail, social media, de geforceerde bila's, telefoongesprekken, vergaderingen en op vele andere manieren. Dit alles geregeld met een hoog 'over de schutting-gehalte' en bij voorkeur 24/7, want we zijn immers allemaal overal en altijd bereikbaar. Althans, velen onder ons! En dan gaat het nog slechts om het formele verhaal, wat op de werkvloer wordt ervaren als een enorme overkill. Natuurlijk gebeurt op dit gebied nog veel meer. Mailboxen hebben bijvoorbeeld de neiging over te lopen en niet alleen door formele zaken maar ook door mails over gebak, het zoveelste afscheid of iemand die weer eens stukken van een klant kwijt is. We hebben er allemaal mee te maken en het zuchten en steunen wanneer het gaat over de hoeveelheid en wijze van communicatie is in alle geledingen van organisaties hoorbaar. En dan heb ik het nog niet gehad over de onderstroom, waar het gesprekken over de 'echte' organisatie plaatsvinden. De essentie over wat belangrijk is, wordt vaak gemist. Het gevolg is helder en het volgende spreekwoord is dan ook zeer toepasselijk:

We zien door de bomen het bos niet meer.

En dat ik in dit opzicht zelf iets heb gemist, is ook helder, wat naar voren komt uit de les op het schoolplein.

De ratrace

In de periode voordat ik in een zware burn-out belandde, deed ik vrijwillig mee aan de 24/7 ratrace en droeg ik ook mijn steenfabriek

bij aan de *information overload*. Dus ik was vrijwel altijd en overal bereikbaar en dan bij voorkeur telefonisch en via de mail. Zaken zoals de kinderen ophalen van school waren eerder een onwelkome ballast dan iets waar ik echt plezier aan beleefde. Kortom, haastig weggrijpen van de werkplek, ondertussen druk telefonierend met alles en iedereen en dan in het kantoorkloffie op het schoolplein verschijnen. Natuurlijk bleef ik op dat moment gewoon doorgaan met telefoneren, wat in mijn ogen de meest ideale manier van communiceren was. En als de kids dan uit school kwamen rennen, bleef ik gewoon aan de lijn via het glimmende mobiele praatapparaat. Daarna snel naar het scheurijzer lopen en als het meezat, was ik, voordat wij bij de auto aankwamen, uitgetelefoneerd. Althans, dat is het beeld dat ik heb maar dat waarschijnlijk niet zal worden bevestigd door de kids, gezien het veelvuldige gebruik van het ideale hulpmiddel dat carkit wordt genoemd. Ondertussen kwamen wel de avonturen van school los maar uiteraard had ik hier geen tijd voor want het werk ging voor alles. Lang leve de uitvinding van de smartphone en een slechte persoonlijke instelling op het gebied van work-life balance!

Mannen op het schoolplein

Nu heb ik mijzelf op een gegeven moment afgevraagd of ik de enige was die dit asociale gedrag vertoonde. Ja, asociaal en vooral slecht voorbeeldgedrag! Immers, een praatje maken met de andere ouders was er niet bij, want ik stond altijd wel ergens afgezonderd op het schoolplein te bellen en anders wel te mailen. Dit is namelijk het grote voordeel van een smartphone. En voor de kinderen en hun verhalen had ik al helemaal geen aandacht en tijd! Ik ben daarom op een gegeven moment eens gaan rondkijken op het schoolplein en tot mijn verbazing was de constatering dat andere mensen, veelal mannen, dezelfde bezigheid hadden. Schijnbaar is het voor mannen toch aantrekkelijker om te klooiën met een mobiel apparaat in plaats van een echt gesprek aan te gaan. Dit in tegenstelling tot de meeste dames op het schoolplein, die veelal in gezamenlijkheid gezellig keuvelend de wetenswaardigheden van de echte wereld rondom school en alles wat hierbij komt kijken, uitwisselden. Nu is het overigens niet zo dat deze gesprekken altijd even interessant zijn maar het geeft wel een beeld. Mannen die apart staan op het schoolplein en druk bezig zijn om interessant te doen en vrouwen die in veel gevallen een stuk socialer zijn en met elkaar een echt gesprek willen voeren. Uiteraard zijn er uitzonderingen op de regel maar toch... het zegt wel iets. De belangrijkste conclusie: dat ik veel heb gemist van de verhalen van mijn kids maar ook van de echte wereld buiten mijn werk en dit is netjes uitgedrukt.

De kop zat in deze dus niet in het zand maar aan de telefoon!

Informatie dumpen

Een andere conclusie die ik op dat moment trok, is dat binnen organisaties, op dit gebied, ook veel wordt gemist als het gaat over zaken die spelen. Tijd voor een spontaan en/of goed gesprek wordt zelden gemaakt, behalve als het gepland is en dan bij voorkeur in combinatie met een vinklijst die het aantal gevoerde gesprekken aangeeft. Iedereen heeft het druk, druk, druk en de mail is het handige excuusinstrument bij uitstek om allerhande informatie te dumpen in de organisatie. Lekker makkelijk, snel en je weet dat het bij iedereen aankomt. Het nadeel is overigens dat zeker niet iedereen het leest en hierbij maakt het niet uit of de mail met het rode uitroepteken wordt verzonden of niet.

Vergaderingen zijn in dat opzicht ook te zien als momenten om te communiceren, alleen gaat het hier nog te geregeld over zenden van informatie en niet het constructief uitwisselen van gedachten. Ja, natuurlijk zijn er uitzonderingen, zoals in de top van organisaties. Alleen zijn deze gedachtewisselingen, over wat er gebeurt binnen de organisaties, te vaak gebaseerd op de cijfermatige input, die bijvoorbeeld voortkomt uit de eerder genoemde vinklijstjes betreffende het aantal gevoerde formele gesprekken. De kwantiteit zal wellicht in orde zijn maar kwalitatief is het beeld helemaal vertroebeld. Kortom, communiceren op basis van gewenste vragen, antwoorden en spreadsheets met als gevolg vertekende beelden over wat er nu echt in de organisatie speelt.

Onderstroom

Op het gebied van communicatie is ook sprake van een ander fenomeen, namelijk de 'onderstroom'. Alleen het woord al bezorgt het management vaak knallende koppijn, want het is niet controleerbaar en dat is ongewenst in de tijd dat alle poppetjes dezelfde kant op moeten marcheren volgens een ingekapseld stramien. Het punt is echter dat in de onderstroom vaak de verhalen over de 'echte' organisatie plaatsvinden. Dus wat de beelden zijn van (potentiële) klanten, het zoveelste veranderprogramma dat is gelanceerd en daarnaast het ventileren van meningen over het gedrag van de formele organisatieleiders. En dat wat wordt besproken is niet altijd even positief, hoe graag het management dit ook zou willen, en wordt daarom vaak bestempeld als stemmingmakerij, negatieve

roddel en achterklap. Deze gesprekken in de onderstroom worden vaak ongepland en bij voorkeur *face-to-face* gevoerd bij bijvoorbeeld de koffieautomaat oftewel in een echt gesprek in plaats van met een glimmend mobiel praatapparaat aan het oor, hoewel de jonge generaties dit wel vaak als een verlengstuk van zichzelf zien. In de onderstroom is vaak waardevolle informatie over het wel en wee binnen de organisatie te verkrijgen. Dit alles wetende wordt het daarom wellicht tijd voor het voeren van meer echte gesprekken tussen de leidinggevendenden en de collega's van de werkvloer, met als de basis 'de kunst van verbaal en non-verbaal praten', 'luisteren' en 'zien'. Dit om te weten te komen wat er echt speelt in de eigen omgeving in plaats van een eenzijdige focus op de gegevens die van het beeldscherm komen rollen.

Wat ga je doen?

Communiceren en weten wat er speelt, is belangrijk voor de ontwikkeling van mens en organisatie. Kortom, kop uit het zand, loskomen van het praatapparaat en beeldscherm en je niet gedragen als de gemiddelde man op het schoolplein. Dit vraagt natuurlijk, los van alle plichtplegingen, om het geven van gemeente aandacht aan de omgeving.

Je weet wel, aan mensen!

En natuurlijk kan communicatie ook plaatsvinden via het glimmende praatapparaat, de mail en wat er allemaal nog meer te koop is. Dit is echter alleen een aanvulling op de echte interactie tussen twee of meer mensen met als basis de 'kunst van luisteren, praten en zien'. Doe jezelf en jouw omgeving dan ook niet tekort in zakelijk en persoonlijk opzicht door alleen maar uit te gaan van het gemak van techniek, als slecht excuus om geen gesprek aan te gaan.

En natuurlijk, dit alles kost tijd, alleen zal uiteindelijk blijken dat dit een goudgerande investering is die zorgt voor goede relaties en een beter beeld over wat er gebeurt in de echte (organisatie) wereld. Daarbij nog even terugkomend op de onderstroom! Deze zal er altijd zijn en dit is niet de kop in te drukken. Wellicht is het wijs en een betere optie dit fenomeen juist te koesteren in plaats van de standaardreactie te tonen van frustratie, verkramping en daarna proberen de onderstroom te onderdrukken.

Vrije klooiruimte (Creativiteit)

Creatief leven herken je aan zijn gevarieerdheid: het levert steeds onbekende resultaten op die niet te voorzien waren.

Wanneer je dit citaat leest van de Engelse schrijver David Herbert Lawrence (1885-1930), dan is het de vraag of dit wel past in de organisaties van deze tijd, zeker wanneer de relatie wordt gelegd met 'onbekende resultaten'. Veel organisaties van nu hebben namelijk bij voorkeur de glazen bol van Tita Tovenaar in het bezit om te kunnen voorspellen wat er allemaal gaat gebeuren. En in meer of mindere mate is deze ook in hun bezit met allerlei soorten data die netjes in spreadsheets en andere mooie cijfermatige staten worden aangeleverd. Het vervolg is een strategie op papier, waarbij 'onvoorziene omstandigheden' niet altijd een even geliefd gespreksonderwerp zijn. Het voordeel van de gewenste voorspelbaarheid is immers dat je precies weet wat je nodig hebt aan middelen, processen en ga zo maar even door. Kortom, de maakbare organisatie. Maar helaas pindakaas! Zo zit de wereld niet in elkaar. Sterker nog, het lijkt wel of de wereld steeds onvoorspelbaarder wordt. Het is dus van belang creativiteit ruimte te geven buiten al die verstikkende kaders, die in de kindertijd ook niet of minder aanwezig waren!

Een kudde kinderen

Soms is het genieten als vader, wanneer je ziet wat de combinatie van creativiteit, kinderen en fantasie kan opleveren. En dit begint al vroeg met de mooiste bouwwerken in de zandbak en daarna gaat het verder met de schitterende tekeningen, waar ik overigens vaak iets anders zie dan de jonge artiest zelf. En als er daarna uitleg volgt, dan ga ik hier graag in mee.

Maar ik moet er ook bij zeggen dat ik het soms ook niet snap. Wat vinden kinderen bijvoorbeeld nou leuk aan het spreken van een eigen fantasietaal of het neerzetten van een krokodil en een olifant op een kinderboerderij van Playmobil? Volgens mij geen geweldige combinatie en al helemaal niet wanneer je dit zou doen in de echte realiteit. Maar ja, probeer dit de dames maar eens wijs te maken als ze in hun spel en ‘eigen wereld’ zitten. Overigens is dit laatste al lastig zat want als ze met meerderen bezig zijn en je probeert dan te storen als goedwillende vader, blijkt in één keer dat de spelende kids Oost-Indisch doof zijn, wat ik overigens niet had vernomen van de schoolarts. Ja, dit met de beperking dat als ik een experiment uitvoer en hen roep voor koek of snoep, er met grote vaart een kudde stampende kinderen van de trap af komt denderen, waarbij ik nog net niet wordt overlopen.

Ik snap het niet

Even terug naar de zaken die ik niet snap. Dit zal gerust te maken hebben met mijn eigen beperkingen en het gegeven dat een volwassene nu eenmaal anders denkt dan een kind. Veel meer in vast omliggende kaders en patronen en niet te vergeten realiteit van wat wel of niet mogelijk is. Zaken die er eigenlijk al vanaf groep drie van de basisschool in worden gestampt, onder het mom van ‘moeten’. Vanaf dat moment ga je namelijk aan de slag met rationaliseren en verklaren en blijft het deel van de hersens waar de creativiteit van mensen vandaan komt, vaak achter in de ontwikkeling. En in het onderwijs en bedrijfsleven is het polijsten van het rationele denken in dat opzicht tot kunstvorm verheven.

(H)erkennen en stimuleren

Ik merk dan ook dat ik als ouder steeds meer moeite heb met het huidige (school)systeem, waarbij sprake is van denken in hokjes en het veelvuldig toetsen. Natuurlijk zijn vakken als rekenen en taal heel belangrijk maar wanneer ik zie dat één van de drie jonge telgen uitblinkt in bijvoorbeeld tekenen of techniek, dan zou het wel prettig zijn wanneer dit wordt (h)erkend en gestimuleerd. Het punt hierbij is dat de verantwoordelijkheid en bijbehorende besluitvorming om het systeem echt te veranderen niet ligt bij de docenten maar bij de politici. Je weet wel, de mensen die door ons gekozen zijn, van polderen hun beroep hebben gemaakt en regelmatig te maken hebben met het ontbreken van enige realiteitszin!

Realiteitszin!

Dan even over realiteitszin binnen organisaties, de BV Nederland, gesproken en de relatie met creativiteit. Veel organisaties zijn nu eenmaal niet te zien als creatieve broedplaatsen en het innovatieve vermogen druipt er al helemaal niet van af. Toch raar want juist innovatie, oftewel vernieuwend bezig zijn qua producten, diensten en onderliggende processen en organisatiestructuren, zou hoog op de agenda moeten staan. Nu, waarschijnlijk staat dit ook hoog op de agenda, alleen is er een duidelijk verschil tussen de praatagenda en de doeagenda.

Vrije klooiruimte

Ondernemerschap en creativiteit, als basis voor innovatie, passen namelijk niet bij de gewenste voorspelbaarheid, vanuit de ‘gedachte van de glazen bol’. En dan hebben we het nog maar even niet over de organisatiecultuur die afwijkingen niet echt tolereert. Sterker nog, wanneer je dit gaat doen, is het volgende hoofdpijndossier op komst voor de dames en heren managers en bestuurders, want dit alles is te afwijkend ten opzichte van de in snelhardend beton gegoten processen, procedures, richtlijnen en ga zo nog maar even door. Het is zelfs om de koortsrillingen van te krijgen, want stel je nu eens voor dat het gewenste resultaat een keer niet uitkomt! Tja, hoe denken de dames en heren uit de ivoren toren dat partijen als Google, Microsoft, Finext en Buurtzorg Nederland en nog vele anderen succesvol zijn geworden? In ieder geval niet door binnen een zelfgecreëerde gevangenis van denken en doen te blijven zitten.

Kortom, experimenteren, ruimte om fouten te maken, oefenen en al die dingen die volwassenen vroeger als kind deden, zijn te vaak *not done*, terwijl dit wel nodig is voor het realiseren van groei en ontwikkeling van mens en organisatie. Of zoals onlangs iemand tegen mij zei:

**Organisaties hebben meer
‘vrije klooiruimte’ nodig.**

Deze ‘vrije klooiruimte’, die te zien is als een niet formeel laboratorium of (virtuele) broedplaats, waarin ruimte en uitdaging worden geboden, hoeft geen geld te kosten en past binnen iedere organisatie. Sterker nog, je zou dit als platform kunnen zien waar organisatie en de klanten samenkomen om zich te buigen over de ontwikkeling van (nieuwe) producten en diensten. Hiermee wordt

invulling gegeven aan ‘met de klant denken’ in plaats van het ouderwetse nog steeds bestaande ‘voor de klant denken’. Kortom, wanneer de BV Nederland zich wil profileren als innovatieland, zal er toch echt meer ruimte moeten worden gegeven aan creativiteit. Dit begint allereerst in het onderwijs door het doen van de juiste investeringen en nu eens met een snelle en adequate handelwijze vanuit de politiek in plaats van een volgend tien-jarenplan. En daarnaast natuurlijk ook binnen organisaties, waarbij andere structuren en denkpatronen noodzakelijk zijn voor het benutten van het menselijk potentieel. Van dit laatste wordt nu namelijk veel te weinig gebruikgemaakt.

Wat ga je doen?

Eigenlijk een advies voor organisaties en individuen. Vraag om ruimte en geef dit ook aan jezelf en de omgeving. Laat het kind in jezelf weer los, die bron van onuitputtelijke energie en creativiteit. Natuurlijk is het ook een optie ervoor te kiezen de rest van je leven in de pas te blijven lopen in de kaders die door anderen zijn vastgesteld of een grijze muis te blijven. Hier is niets mis mee, alleen doe je jezelf en de omgeving tekort. Ik weet nu door schade en schande dat er veel plezier te beleven is wanneer je ruimte creëert voor creativiteit en het geluk en het resultaat dat hieruit voortvloeit, is onbetaalbaar.

Ja, en ook voor organisaties is het sowieso heel eenvoudig. De wereld is niet meer voorspelbaar en ondernemerschap en innovatie zijn een ‘must’. Denk hierbij vooral aan co-creatie en vooral niet in ‘eilandjes’ maar organisatieoverschrijdend. En dit alles bij voorkeur met de klant in plaats van voor de klant.

We kunnen meer dan je denkt! (Talent)

Ik heb geen speciaal talent.
Ik ben slechts nieuwsgierig.

Het bovenstaande citaat van Albert Einstein (1871-1955) zegt voor mij alles. Talentontwikkeling en wat hier allemaal mee samenhangt, is iets waar mijn hart sneller van gaat kloppen, iets waar ik alles van wil weten wat ik nog niet wist en waar in dit geval een hogere frequentie qua aanslagen op het toetsenbord van volgt. Het heeft voor mij persoonlijk in ieder geval even geduurd voordat ik één van mijn belangrijkste talenten ontdekte en dat was schrijven, wat ook heeft geresulteerd in het boek dat ook in 2013 is uitgebracht, met de toepasselijke naam:

Het Talentalfabet.

Maar ja, wat doen organisaties eigenlijk met talent? Laat ik het netjes stellen: Het kan een stuk beter dan nu het geval is! Iedereen weet dat er van alles op ons af komt! Denk maar even aan de toekomstige tekorten op de arbeidsmarkt, het feit dat wij langzaam maar zeker bezig zijn deze aardbol onbewoonbaar te maken voor toekomstige generaties, verregaande virtualisering en ga nog even door. Slimme organisaties en individuen kijken dan ook vooruit qua denken en doen, wanneer het aankomt op het faciliteren en ontwikkelen van (eigen) talent en het benutten van talentdiversiteit. Het is dus zaak echt wat te gaan doen in plaats van te blijven hangen in vrijblijvend gebabbel. En dit alles begint met om je heen kijken en je te laten verwonderen, te verbazen, te faciliteren en niet te denken in vaste patronen. Om met betrekking tot dit laatste de daad bij het woord te voegen sluit dit hoofdstuk niet af met een 'Wat ga je doen?'-alineea en is het einde van dit hoofdstuk feitelijk het begin van een vervolg.

Verbondenheid en gevoel

Thuis heb ik het voordeel dat, wanneer het aankomt op talent of vaardigheden, ik niet hoeft te denken in voorgeschreven functieprofielen. Nee, en dan heb ik het niet over mezelf maar over de drie wandelende inspiratiebronnen met een grote diversiteit aan vaardigheden en (latent) talent. Dit is niet alleen leuk, maar zorgt ook voor dilemma's voor mij als ouder. Neem als eerste voorbeeld de oudste. Balsporten, turnen, ballet en dat soort bezigheden zijn niet aan haar besteed. De ooghandcoördinatie is niet optimaal en dan druk ik het netjes uit. Dit is ook logisch want de bloedlijn loopt via mij en dat zegt denk ik wel genoeg. Waar zij echter wel heel goed in is, heeft te maken met dieren. Op één of andere manier kan zij hier contact mee maken en zorgen dat het dier in kwestie rustig blijft of wordt. En hierbij maakt het niet uit of het gaat om paarden, honden of knaagdieren. Dat is dan ook de reden dat zij graag eens per week een paard berijdt. Niet dat zij een geweldige amazone is maar wel omdat er tijdens dit uurtje een gevoel is van verbondenheid en zich op het gemak voelen. Het is gewoon 'haar' ding en ik moet heel eerlijk zeggen dat ik dit gevoel niet echt kan bevatten. Een paard is voor mij gewoon een groot dier dat heel hard kan rennen en waar je niet achter moet gaan staan om schoppen of mest te ontlopen. Kortom, aan mij is dit alles niet besteed, alleen zorgt dit wel regelmatig voor het dilemma van 'mee moeten naar proeven en diplomadagen'. Ik vind dit eigenlijk helemaal niets en dat is bekend maar als het kan maak ik hier tijd voor.

Het gevoel en de verbinding met dieren hebben er in ieder geval voor gezorgd dat de dame in kwestie haar voorlopige stip op de horizon heeft gezet en dierenarts wil worden. Gaat best nog een lange route worden vanaf de HAVO maar de gedrevenheid is er en dus zal ik alles doen wat ik kan om haar te helpen deze droom te realiseren. Proberen kan immers altijd en iets in mij zegt dat het voor haar zeker niet onmogelijk is, helemaal wanneer ik mijn eigen levensreis als voorbeeld neem.

Klimgeit

De middelste van het drietal heeft vele talenten maar is nog een beetje zoekende. Hier ook qua sport weer het probleem van de ooghandcoördinatie, dus er wordt nog wel eens geswitcht van sporten. De familieagenda gaat daardoor regelmatig om maar dat hoort er ook een beetje bij. Tennis is nu ten einde en de komende periode gaat het scouting worden. En natuurlijk kan ik als ouder

wel sturen en pushen naar het domein waarvan ik denk te weten waar haar talenten liggen, maar dat werkt niet! Deze jongedame wil zelf bepalen wat zij gaat doen en gaat er dan helemaal voor en anders gewoon niet! Een eigen wil dus en koppig! Dit zorgt af en toe voor lichte hartkloppingen bij papa, zoals een aantal jaren geleden op vakantie met vrienden en hun kinderen in Frankrijk. Het decor was een groot vakantieverblijf met een hele hoge boom in de tuin en daarnaast twee kinderen van verschillende families die een vergelijkbaar karakter hebben. Het duo weet heel goed wat ze wel en niet kunnen, zeker als het aankomt op klimvermogen en vooral lichaamsbeheersing. Kortom, klimgeiten de boom in en klimmen maar, waarbij het ‘iets hoger’ eindigde dan de door mij gewenste eerste tak van de boom, wat mijn idee was bij veilig klimmen. Het resultaat was uiteindelijk een meter of zes tot zeven boven de grond en dan op het dooie gemak boven kwebbelen. Het was voor mij enerzijds een ervaring mee te maken wat deze telg in huis heeft en aan de andere kant de gedachte van “hoelang het gaat duren voordat ik de brandweer kan bellen om mijn kind uit de boom te halen”. Maar de laatste gedachte kwam gelukkig niet uit. Gevolg van dit voorval is dat ik haar op het gebied van sport en hobby, zeker wanneer het aankomt op fysieke inspanning, wat sneller los durf te laten. Ze zal niet in zeven sloten tegelijk springen en laat haar dan ook maar bekijken welke sport haar echt ligt en wat de toekomst gaat brengen. Plezier is in deze belangrijker dan prestatie.

Diva

Ja, en dan de benjamin van het stel. Wanneer je in eerste instantie oppervlakkig kijkt, zou je denken dat ze zeer lui is maar dat is schone schijn. Het zal waarschijnlijk liggen aan het feit dat ze de jongste en ook enorm eigenwijs is. Ze gaat volledig haar eigen gang, laat zich niet opjagen en al helemaal niet qua tempo. Maar als het aankomt op dans en muziek, dan komt er ineens een drive en focus naar voren die ik niet had verwacht. Het is net een kleine diva, wat ook al blijkt tijdens de wekelijkse danslessen. Sinds kort volgt zij aanvullend muziekles, wat is begonnen met blokfluit. Dat gaat haar vrij soepel af en ik heb mij laten vertellen dat dit mede te maken heeft met muzikaal gevoel. Voor mij in ieder geval een onbekende term want deze eigenschap of vaardigheid mis ik, net zoals vele andere vaardigheden. Blokfluit is echter leuk maar de echte fascinatie is de viool. Deze betovering is al aanwezig vanaf het moment dat zij in de babybox lag en ik de eerste klassieke muziek in haar bijzijn draaide.

Kortom, in alle onwetendheid dacht ik de jongedame een plezier te doen met een aantal proeflessen cello, want dit is immers ook een strijkinstrument. Dit om eens te kijken of dit wat voor haar is. Gevolg: een klein meisjes van een paar turven hoog, dat nog niet eens vanaf de stoel met haar voeten bij de vloer komt, met een cello in haar handen. Een enthousiaste docente die verbaasd aangeeft dat het ‘schattige meisje’ bepaalde zaken al snapt en daaropvolgend een terugrit na de eerste les, waarin tussen neus en lippen door wordt aangegeven dat dit best leuk is maar geen viool, dus ook iets om vooral niet te gaan doen! Ja papa, het vakje strijkinstrumenten is dus iets groter dan alleen cello. De overweging voor de komende periode is dan ook of vioollessen mogelijk zijn. Dit mede gezien het feit dat deze lessen eigenlijk best duur zijn, reistijd kosten en daarnaast tot mijn spijtige ervaring ook nog wel eens een parkeerbon op kunnen leveren. Hier staat tegenover de stralende ogen, de passie waarmee ze dit doet en het gevoel voor muziek! Dus eigenlijk is de keuze al gemaakt. Het gaat uiteindelijk weer over faciliteren, laten ontdekken. Mijn overall conclusie is dat de dames meer kunnen dan ik zelf had gedacht, wat veel meer zegt over mij dan over hen!

Wat ga je doen... met talent?

Dan van drie kinderen met een grote diversiteit aan interesses en talent naar organisaties. Talent tot bloei laten komen in organisaties is een onderwerp dat in de praktijk te weinig aandacht krijgt, wat te maken heeft met een aantal zaken. En die kan ik allemaal wel uitgebreid omschrijven, alleen heb ik dit al eerder met drie andere gelijkgestemden gedaan in het boek *Het Talentalfabet*, waar in 26 korte hoofdstukken op allerlei facetten van talentontwikkeling binnen organisaties wordt ingegaan. Daarnaast is veel informatie over talentontwikkeling te vinden op de site www.visieoptalent.nl. Kortom, wat je kunt doen, is de website raadplegen en het boek lezen, waarbij overigens onze auteursopbrengsten naar het goede doel gaan. De conclusie daarna zal zijn dat ruimte geven aan talent en de bijbehorende diversiteit lonend is voor mens, organisatie en samenleving. Iets om echt wat mee te gaan doen!

Veel leesplezier.

De jurk of een spijkerbroek? (Verandering)

Niets duurt voort, behalve verandering.

Heraclitus (540 v.C.-480 v.C.) was een wijs man, want één van de zaken die niet zijn veranderd, is de actualiteit van deze uitspraak. De vraag is dan gelijk waarom veel van de zogenaamde leiders van 'nu' na meer dan 25 eeuwen hier nog steeds niets van hebben geleerd. Althans, daar lijkt het geregeld op. Ga maar na! De principes van Scientific Management van ene Frederick Taylor zijn al meer dan een eeuw oud. In die eeuw is de mens naar de maan geweest, zijn vele soorten kanker tegenwoordig te genezen, is de vaatwasser uitgevonden, communiceren wij zonder grenzen en draadloos via een mobiel praatapparaat, hebben vrouwen in veel landen gelijke rechten en zijn er tegenwoordig ook al brillen die behulpzaam zijn bij medische operaties. Toch grappig dit allemaal te constateren terwijl het Taylorisme binnen veel organisaties nog steeds wordt omarmd als uitgangspunt voor al het handelen qua organisatie-aansturing en organisatie-inrichting. Schijnbaar is het lastig los te laten, flexibel te denken en mee te gaan in deze dynamische wereld. In dat opzicht zijn er wel wat lessen te trekken uit de dagelijkse beslommeringen van een gezin met drie meiden.

62-63

Jurk of een spijkerbroek

Neem als voorbeeld het ritueel van kleding aantrekken in de vroege morgen. Gaat het vandaag een jurk worden of toch een spijkerbroek? Toen de dames nog klein waren, was dit makkelijk. Gewoon een kwestie van klaarleggen en klaar. Maar vanaf de leeftijd van een jaar of vijf werd dit al een lastig verhaal, wat niet afneemt naarmate de leeftijd vordert. Kortom, je kunt wel iets willen als ouder maar uiteindelijk leg je het gewoon af. De enige uitzondering hierop is als de dames zomerkleding willen aantrekken bij minus vijf graden Celsius. Dan wordt het tijd een streep te trekken. Maar verder, het

is als ouder aanpassen qua gedachten en gedrag, want smaken veranderen immers, waarbij het al helemaal niet bij te houden is wat er qua trends allemaal ‘in’ en ‘cool’ is op school en daarbuiten.

Commandoraid

Nu snap ik als man in ieder geval niets van de schijnbaar vrouwelijke fascinatie voor kleding. Neem in dat opzicht het ritueel van de shoppende vrouw met dochters. Kledingzaak in, kledingzaak uit, continu passen en nog een keer passen en daarnaast ook nog letten op de prijs. Voor mij als man met beperkte modieuze gevoelens is kleding aanschaffen vergelijkbaar met een gemiddelde commandoraid. Ik weet wat ik wil, ga de winkel van mijn keuze in waar ik vaker kom en dan bij voorkeur tijdens de uitverkoop, kijk om mij heen naar gewenste modellen en kleuren, zoek een stapel uit, pas dit en vraag waar nodig om advies, reken af en ben klaar. Gemiddeld is de tijdsduur voor deze actie bij drie stuks kleding nog geen twintig minuten, waarbij er af en toe ook nog eens sprake is van een impulsaankoop. Dit laatste scheelt namelijk de volgende keer weer tijd en dan heb je gelijk wat reserve in de kast liggen. Kortom, er is op dit gebied een hemelsbreed verschil tussen mannen en vrouwen, waarbij het ook duidelijk is dat ik mij als flexibele man van deze tijd dien aan te passen aan de omgeving.

Fred Flintstone is here!

Maar het aanpassingsvermogen is natuurlijk ook voor de dames van toepassing. Denk aan zaken op school die veranderen, zoals de invoer van tabletonderwijs. Of heel eenvoudig het humeur van hun vader wanneer zij iets voor elkaar willen krijgen. Wat is dan het juiste moment en de juiste vraag om te stellen? En dan nog maar niet te spreken over vriendschappen en klikjes op school die continu van samenstelling wisselen. Hierbij gaat het ook om keuzes maken en aanpassen aan de dynamiek die op dat moment speelt. Kortom, aanpassen is van alle tijden en wanneer je de kids observeert en ook nog eens nadenkt over het eigen gedrag, dan is dit een logisch gegeven. Hierbij heeft aanpassing ook een duidelijke relatie met ontwikkelen en groei. Sterker nog, wanneer dit niet zo zou zijn, hadden wij allemaal nog rondgelopen in een berenvel met een houten knots zoals ene Fred Flintstone in de prehistorie. Je kunt je overigens afvragen of er op deze aardbol en dan specifiek binnen organisaties niet een groot contingent mensen rondloopt dat, in ieder geval mentaal, is blijven hangen in dit tijdperk maar dat is iets voor het volgende boek *De kloonkolonie*.

Niets geleerd van de evolutieleer?

Wanneer we het hebben over verandering en vooral aanpassingsvermogen, dan heeft Charles Darwin (1809-1882), vanuit de evolutieleer, een duidelijk signaal afgegeven dat voor organisaties en hun leiders nog steeds zeer wel bruikbaar is:

**Het zijn niet de sterksten van de soort
die overleven, noch de meest intelligente,
maar diegenen die zich het beste aanpassen.**

De vraag die dit oproept is waarom veel organisaties en vooral hun leiders zo lang zijn blijven hangen in oude denkpatronen, zoals functiedenken, organisatiehaken, *command & control*, de maakbaarheid van de mens en in dit geval werknemers. Het sluit in ieder geval niet aan bij de wereld om organisaties heen die doorlopend en in een snel tempo verandert. Ja, en dan is het heel eenvoudig. Natuurlijk is er binnen veel traditionele organisaties nu nog een zak geld om op te teren maar op een gegeven moment is deze ook op. Wanneer je dus niet de organisatiecultuur en structuur aan laat sluiten op de omgeving qua denken en doen, dan val je uiteindelijk uit de groep en loop je achter de feiten aan. Dit geldt overigens niet alleen voor organisaties maar ook voor individuen, die gezamenlijk deze organisaties vormgeven.

64—65

Vloeibaar

En net zoals bij mensen begint aanpassingsvermogen van organisaties met het openstellen van de mindset voor signalen uit de omgeving. Hier gaat alleen wel een proces aan vooraf, namelijk durf om ondernemerschap te tonen, beseffen dat de wereld meer is dan de tot op heden gehanteerde tunnelvisie die behoort bij de interne focus en ook het gegeven accepteren dat klanten niet meer willen dat je voor hen denkt maar juist samen met hen denkt. Kortom, dat zij bepalen of de keuze gaat tussen de jurk en de spijkerbroek en dat organisaties hen in dit proces kunnen en mogen begeleiden als partner in business. En de volgende stap is het afbreken van de gevangenisstructuur die kenmerkend is voor nog (te) veel organisaties. Dus denken in rollen in plaats van functies, waarbij het gaat om het leveren van toegevoegde waarde in een dynamische wereld. Dit laatste gaat niet wanneer je een 'vierkante' organisatie hebt in een wereld die continu vloeibaar is. Waar geen lijn meer recht is en ook nooit meer zal worden. Dit past immers niet, hoe

krampachtig traditionele ‘leiders’ en *would-be* leiders hier ook aan vast willen houden. Kortom, verandering is een gegeven en gaat nooit meer weg. In dat opzicht is de manager van nu, en daar zijn er meer dan genoeg van, de werkzoekende van morgen.

Wat ga je doen?

Stel jezelf nu eens eerlijk de vraag: wat ga jij doen wanneer de huidige managementlagen niet meer bestaan en organisatiestructuren vloeibaar zijn of in dit geval zijn opgebouwd als (tijdelijk) netwerk?

Regeren is ook in dit geval vooruitzien. Het beantwoorden van deze vraag zal ertoe leiden dat je als organisatie en individu op zoek gaat naar de talenten en vaardigheden die passend zijn bij de uitdagingen die gaan komen. Kortom, inventariseer wat er in huis is, zoek naar de juiste uitdagingen en plaats een nieuwe stip op de horizon. In dat opzicht is een crisis zo gek nog niet want het is een prima tijd voor ontwikkeling en groei. Inspelen op continue verandering in de wereld, buiten de beslommeringen rondom de keuzes tussen jurken en spijkerbroeken, is te zien als kans op geluk en zeker niet als bedreiging. Dit sluit ook aan op de zienswijze van de Engels wiskundige Bertrand Russell (1872-1970):

De mens heeft voor zijn geluk niet alleen het
plezier van dingen nodig, maar ook hoop,
vooruitgang en verandering.

Het supermarktritueel (Klantfocus)

Tijdens presentaties gebruik ik weleens een foto van een man in een net kostuum die op zijn knieën met zijn hoofd in het zand zit. En hieronder staat de volgende tekst:

Als je met je kop in het zand zit, weet je niet
waar de schoppen vandaan komen.

Op zich hebben organisaties hier ook mee te maken. Er is veelal sprake van interne focus en de verbinding met de klant is ver te zoeken. Ja, natuurlijk is er inzicht in allerlei data maar als het gaat om besluitvorming, hebben veel 'leiders' weinig gevoel bij de ontwikkelingen in de buitenwereld. Er is meer aandacht voor wat binnen gebeurt, zoals het politieke spel, het beschermen van de eigen koninkrijkes en daarbij heeft het denken 'voor' anderen prioriteit. Ondernemerschap tonen en co-creëren met klanten is nog te vaak een fata morgana in een droog en dor organisatielandschap. En als daarna het zoveelste klant-tevredenheidsonderzoek binnenkomt met gepimpte cijfers, gebaseerd op gewenste vragen, waarbij aandachtspunten of kritische noten worden gebagatelliseerd, dan weet je het wel! Klantfocus op papier is heel mooi maar slechts camouflagegedrag voor een probleem dat met een noodgang op organisaties af komt en liever niet wordt gezien.

Het supermarktritueel

Zaterdagochtend in huize Van der Lee is aangebroken en het is een drukte van belang. De wekelijkse boodschappenlijst wordt weer opgemaakt. Ja, en tegenwoordig gaan alle jonge shopaholics mee voor het supermarktritueel. Immers, de wekelijkse verplichting van 's ochtends vroeg naar het zwembad gaan voor zwemlessen tot

diploma C is voorbij. Gevolg: moeders heeft even rust en pa mag met aanhang naar de supermarkt. Goed, het lijstje is na hoofdbrekens, in de vorm van “wat zullen we nu weer eens eten?” en “wie is wanneer aanwezig?” opgemaakt en de gang naar de grootgrutter kan beginnen. Auto in, rijden, parkeerplaats zoeken en de auto weer uit. En voordat je het weet, ben je er dan een paar kwijt. Kinderen wel te verstaan! Twee duiken de supermarkt in en de derde, die wel doorheeft hoe de route loopt, gaat alvast naar de slager, want daar gaan we immers sinds enige tijd als eerste naartoe. Uiteindelijk sluit de rest wel weer aan, dus geen probleem. De dames komen in ieder geval graag bij de slager want het plakje worst komt dan wellicht ouderwets over maar is nog altijd gewenst. En het leuke van deze drukbezochte slager voor mij is dat, als ik hier kom zonder aanhang, altijd wordt gevraagd waar ‘ze’ zijn. Sterker nog, als er op zaterdag een telg niet bij is, dan volgt de onvermijdelijke vraag waar deze uithangt. En om nou te zeggen dat dit een slager is met een fancy CRM-systeem of hoe we dit ook noemen? Nou, nee! Maar het ‘ken uw klant-beginsel’, service, tijd voor een kort praatje en vriendelijkheid staan bovenaan en zijn nog net niet te zien als tekstballon boven de hoofden van het personeel.

De wekelijkse illusie

Goed, dan het vervolg bij de grootgrutter. Ik heb de boodschappenkar gepakt maar sta inmiddels weer alleen. Ondertussen hebben de dames namelijk door welke route zij op zaterdag het beste kunnen lopen, in relatie tot alle lekkernijen die klaar staan om te proeven. Het gaat via het bord met vers fruit op de fruitafdeling, naar de bakkersafdeling voor verse koek, de deli voor de vleeswaren en daarna naar de kaas. En als dit alles uiteindelijk achter de rug is, volgt het chillen bij de tijdschriftenafdeling. Hierbij willen zij het soms wel eens iets te bont maken want vijf keer langs het bord met koek of meloen lopen is niet echt netjes. Ik hoor dit meestal achteraf en zeg uiteraard dat dit niet mag en als er scherpzinnig personeel rondloopt, wordt hier ook iets van gezegd, waarbij de dader(s) in kwestie netjes worden aangesproken. En natuurlijk mag het niet, maar innerlijk volgt een grote grijns, want was ik vroeger anders? Nee!

Maar nu even los van dit soort bijkomstigheden. Het vervolg is dat pa weer alleen door de supermarkt sjokt met de illusie dat samen met de dochters boodschappen doen een gezellig wekelijks fenomeen is. Het enige moment wanneer er wel samen iets wordt gedaan, is bij de koekafdeling als ik iets moet halen voor in huis. Het lijkt wel of ze een neus hebben voor het moment dat ik aankom in het koekpad,

want dan duiken zij ineens op om hun voorkeur uit te spreken. En natuurlijk is van het ‘samen doen’ ook sprake door middel van vakkundig in de weg staan bij de kassa, aangezien hier vrijwel altijd een schaalte met tumtum staat. Tot zover de gemiddelde marsroute door de supermarkt.

De beleving van kleine klanten

Ik moet wel zeggen dat het voor mij iedere keer weer duidelijk is dat de dames familie van elkaar zijn want het gedrag als er een keer iets niet aanwezig is om te snoepen is vergelijkbaar. Vooral de jongste heeft nog steeds de neiging zonder iets te zeggen rustig voor de betreffende toonbank te blijven staan en net zo lang te wachten tot haar wordt gevraagd of zij een stukje worst, koek of iets dergelijks zou willen. Het antwoord mag duidelijk zijn! Maar o wee als er niets wordt gevraagd. Het geklaag in de auto op de terugweg is dan niet van de lucht. Dat is onder andere ook de reden waarom zij graag naar een specifieke supermarkt en slager gaan, want bij andere supermarkten is al dit proefgebeuren zelden aanwezig en voor mij maakt het niet uit want de prijsverschillen zijn beperkt. Kortom, of zij iets krijgen, er aardig wordt gedaan door het personeel en in de speelgoedwinkel bijvoorbeeld voldoende assortiment aanwezig is met interessante aanbiedingen. Het zijn allemaal zaken die in de beleving van deze kleine klanten meetellen. Maar onderschat daarbij vooral de digitale knowhow en het prijsbewustzijn niet wanneer iets groots dient te worden aangeschaft van het gespaarde zakgeld, variërend van een tablet tot Playmobil. Op dat moment wordt eerst in de echte winkel gekeken naar de mogelijkheden en daarna volgt de zoektocht via internet totdat een optimale prijs-kwaliteitverhouding is gevonden. In dit geval de laagste prijs en de snelste leverdatum.

Kop in het zand

Nu even naar organisaties. De kop in het zand is al eerder genoemd en de afstand tot de klant en omgeving is vaak (te) groot. En om een beeld te geven: Er zijn nog steeds grote organisaties die nu pas echt aan de slag gaan met ‘plannenmakerij’ op het gebied van social media. Is toch wel een beetje laat! Waar het uiteindelijk om draait, is een welkomstgevoel, bereikbaarheid en een goede prijs. En de klanten van ‘nu’ en al helemaal die van de toekomst weten dit maar al te goed en delen (mindere) ervaringen in sneltreinvaart via allerlei kanalen in de virtuele wereld.

Het punt is echter dat de jeugd van nu niet alleen maar (toekomstige) klanten zijn maar ook te zien zijn als toekomstige werknemers, die met hun talenten moeten zorgen voor groei en bloei van organisaties. Dit in tijden van grote krapte op de arbeidsmarkt en verandering. En indrukken die nu worden opgedaan als ‘kleine klant’ zullen ook in de toekomst voor velen meetellen bij het zoeken naar een passende organisatie waar werk wordt verricht. Dus feitelijk is het veelgebruikte woord ‘ArbeidsMarktCommunicatie’ iets wat gewoon begint door nu al in te spelen op de verwachtingen van de (kleine) klant en wat extra’s te doen. Het geheugen van de toekomstige arbeidspopulatie is namelijk net zo goed als de olifant uit de Rolo-reclame van jaren geleden. Niets zal worden vergeten en alle minder positieve ervaringen, die ook als kleine klant zijn opgedaan, worden meegenomen in de besluitvorming wanneer het gaat over een mogelijke keuze voor een toekomstige werkgever of branche.

Beste managers, haal daarom uw kop uit het zand, geef waarde aan het begrip klantfocus. Ga daarbij uit van deze gedachte van Peter Drucker (1909-2005):

Het doel van marketing is om de klant zo goed te kennen en te begrijpen dat het product of de dienst bij hem past en zichzelf verkoopt.

Wat ga je doen?

Ga eerst naar buiten voor gesprekken met echte klanten in plaats van de zoveelste discussie over cijfers en waarden vanuit een klanttevredenheidsonderzoek en andere bronnen. En nee, dit is niet alleen het bezoeken van de netwerkborrel. Daarnaast is het van belang te luisteren naar wat er op de werkvloer gebeurt bij de collega’s die dagelijks bezig zijn met klanten. Zij weten vaak beter wat er speelt in de markt dan het management en de afdeling marketing, maar worden vaak vergeten wanneer het gaat om het leveren van input die van groot belang is voor de organisatiestrategie en de verbinding met de klant. Dit zijn overigens ook de mensen die heel goed weten welk talenten nu en in de nabije toekomst nodig zijn voor het (virtueel) bedienen van co-creëren met klanten en daarmee essentiële informatie hebben voor het goed bespelen van de arbeidsmarkt. Sterker nog, een rol aan deze waardevolle mensen geven tijdens werving- en selectieprocedures is niet zo vreemd. Ik heb dit zelf ook gedaan en vaak met genoegen gekeken naar het uiteindelijke resultaat van de juiste persoon op de juiste plek op het juiste moment! Kortom, shoppen met en door de juiste mensen!

De strijkbout (Taalverschillen)

Niet alleen tussen Vlaanderen en Wallonië is sprake van een taalgrens. Nee, het volgende oude cliché is dichterbij dan je denkt.

We spreken niet (meer) dezelfde taal.

De constatering dat hier binnen veel organisaties sprake van is, mag duidelijk zijn. Sterker nog, dit komt steeds vaker naar voren als aandachtspunt en aanvullend hierop zorgen de social media ook nog voor extra transparantie en uitvergroting van deze taalbarrière, waar overigens sommige organisaties duidelijk moeite mee hebben. Je ziet daarbij gelijk het verschil tussen aanstormende generaties, die zoeken naar ruimte en vrijheid, en de traditioneel ingestelde generaties, die het formele hokjesdenken met hiërarchische insteek nog regelmatig en krampachtig omarmen. Soms is het bijna vermakelijk om te zien wat het effect is van mensen die elkaar niet willen of kunnen begrijpen, wat start met pietluttige dingetjes. Dit vermaak verdwijnt echter als sneeuw voor de zon wanneer de bijeffecten hiervan naar voren komen. Binnen organisaties zorgen deze namelijk in alle lagen voor hoofdpijndossiers en frustratie, wat mede voortkomt uit het niet benutten van kansen. Denk in deze bijvoorbeeld aan de talentontwikkeling van werknemers, die niet van de grond komt omdat dezelfde taal niet wordt gesproken tussen de werkvloer, de zogenaamde en vaak overschatte pleitbezorgers en de formele besluitvormers. Kortom, elkaars taal spreken is lastig en dan heb ik het nog niet eens over elkaar begrijpen. Hier heb ik thuis ook frequent last van!

70-71

De strijkbout

Baby's laten vaak een onherkenbaar gebrabbel horen, maar wanneer je let op het non-verbale en veel gevoel hebt qua inlevingsvermogen, dan valt hier nog wel iets uit te halen. Althans, voor mijn vrouw want ik schijn op dit gebied geen talent te bezitten. Oké, dat is slechts een

korte fase, toch? Op zich is het ook een logische gedachtegang dat wanneer die tijd voorbij is het zomaar zou kunnen zijn dat je als vader denkt het meest vermoeiende te hebben gehad. Helaas, dit is slechts het begin! Het gebrabbel van baby's is namelijk af te doen als: "Dit versta ik niet en ik doe hier niets mee", maar naarmate kinderen groter worden, werken deze excuses niet meer. Dit zorgt voor vermakelijke vergissingen, want je gaat je automatisch toch verdiepen in wat er wordt gezegd. Neem nu de benjamin. Zij was naar celloles geweest en kwam terug met de opmerking dat zij bezig was geweest met 'de strijkbout'. Nu zal het aan mijn beperkte fantasie hebben gelegen maar uiteindelijk snapte ik het na vijf minuten toch! Het ging om de strijkstok. Gewoon een eenvoudig voorbeeld en zo kan ik hier nog wel een paar bladzijden mee volschrijven. Overigens dit ook weer met de kanttekening dat ik als man wat meer moeite met dit fenomeen heb dan mijn echtgenote. Ik weet niet hoe dit bij andere mannen zit maar hoor het graag wanneer ik echt afwijkend ben.

Gedram en gedoe

Voorgaande ging over de betekenis. Nu naar de vorm. Wanneer de dames iets voor elkaar willen krijgen, hebben zij ondertussen goed door hoe zij het beste hun wensen kunnen realiseren. En het is heel simpel, namelijk: de juiste vraag op het juiste moment stellen aan de juiste persoon door de juiste persoon. Oftewel afstemmen van de communicatie op de andere partij. En zij doen dit vooral door af te tasten hoe mijn humeur ervoor staat en op basis daarvan de vraag te stellen, ook al moet ik zeggen dat hier nog wel eens een inschattingsfoutje tussendoor sluipt. Maar over het algemeen hebben ze dit goed door. Tja, en wanneer er dan 'nee' volgt als antwoord, krijg je vaak gedram en gedoe. Helaas, dat is pech hebben want daar zwicht ik meestal niet voor of de argumenten moeten heel goed zijn. Bij dit alles heb ik het over de mondelinge communicatie.

De middelste gaf echter onlangs ook een staaltje van haar kunnen weg op het gebied van schriftelijke communicatie. Zij mocht namelijk voor de meivakantie op de vrijdagmiddag met een vriendinnetje mee naar de dierentuin. Helaas, het vriendinnetje zit op een andere school en die hadden een studiedag en aangezien spijbelen voor dit soort zaken niet is toegestaan en ik sowieso niet wil optreden als vrijwillig sponsor voor de schoolinspectiekassa, was sprake van een *mission impossible*. Maar niet voor deze telg want als die iets in haar hoofd heeft zitten, dan zal dit niet één, twee, drie verdwijnen. Kortom, veel gedram en gedoe, waarna wij zeiden dat zij dan maar een brief moest schrijven naar de juf om vrij te vragen. En tot onze grote verbazing lag er dezelfde avond al een brief klaar,

waarbij het er zomaar één van mij kon zijn uit mijn onbezonnen jaren. Scherp, dwingend en om in organisatietermen te blijven nog SMART ook (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Resultaatgericht en Tijdgebonden). De brief begon netjes met “Beste juffrouw”, daarna een omschrijving van het verzoek en argumentatie en eindigend met:

Ik wil het graag van u weten.
Uiterlijk morgen of vandaag.
Met vriendelijke groeten...

Ik vraag mij af of ik op die leeftijd al zo bijdehand was als deze wijsneus van ondertussen negen jaren oud. Natuurlijk kreeg zij nul op rekest in formele zin maar uiteindelijk was er toch sprake van het mazzeltje van zieke docenten en volgde alsnog de gang naar de dierentuin.

De organisatie als dierentuin

Ja, en over dierentuinen gesproken. In een dierentuin is het ook vaak een kakofonie van geluid en door elkaar getetter van allerlei dieren, die hun eigen taal spreken en natuurlijk ook van alles voor elkaar willen krijgen. Hierbij voeren apen vaak de boventoon. Dit heeft dus duidelijk iets weg van de gemiddelde organisatie, waar verantwoordelijkheden regelmatig worden gezien als problemen die te vergelijken zijn met onwillige aapjes op iemands schouder die bij voorkeur zo snel als mogelijk en soms met veel verbaal vertoon worden verplaatst naar de schouder van iemand anders. En mede hierdoor en het niet komen tot een gezamenlijk taal worden kansen gemist voor mens en organisatie, wat ook zal blijken uit het onderstaande voorbeeld op het gebied van talentontwikkeling.

Aapjes op de verkeerde schouder

Talentontwikkeling, een *hot topic* dat hoog op de praatagenda staat en laag op de doe-agenda. De vraag is waarom dit niet van de grond komt ondanks inspanningen van vooral HR. Dit heeft diverse oorzaken en één van de belangrijkste is het niet spreken van dezelfde taal qua vorm en inhoud. HR is vaak de initiator wanneer het gaat over talentontwikkeling en gaat vol enthousiasme aan de slag met allerlei voorstellen voor het middenmanagement. Deze managers hebben echter vaak geen tijd, want zij worden geleefd door de agenda en gezien eerdere ervaringen met HR-projecten is er sowieso weinig goodwill gezamenlijk op te trekken en te luisteren. Gevolg is dat HR op het gebied van talentontwikkeling zelf de kar gaat trekken

terwijl de verantwoordelijkheid qua hiërarchie hoort te liggen bij het management en die vinden het wel best want er is weer een aapje van hun schouder.

Kortom, HR is al enigszins geïrriteerd want zij doen iets wat eigenlijk niet hoort bij een stafafdeling en gaan daarna de leeuwenkuil van de bestuurskamer binnen voor het verkrijgen van ‘financiële fondsen’ en ‘krachtige’ besluitvorming. Dit gaat echter ook te vaak mis, wat wordt veroorzaakt doordat de gemiddelde bestuurder op dit moment denkt en spreekt in euro’s en niet in de voor hen zweverige HR-termen die voor hen niet tastbaar zijn, zoals vertrouwen, betrokkenheid en engagement. Dit nog even los van het feit dat de ontwikkeling van mensen in deze tijd van crisis wordt gezien als kostenpost en niet als investering. De conclusie is dat HR, ondanks de intentie en het enthousiasme, de verkeerde taal spreekt en daardoor zaken niet voor elkaar krijgt, wanneer het gaat over talentontwikkeling. Als je boekhouders wilt overtuigen, moet je kunnen praten als een boekhouder en de winst laten zien op papier! En degenen die hier wel een duidelijke rol in kunnen spelen, namelijk het management, doen zichzelf en de organisatie tekort door niet te luisteren naar de belangrijke boodschap en het (bewust) ontlopen van verantwoordelijkheid. Hoezo, gemiste kansen door het niet spreken van dezelfde taal?

Wat ga je doen?

Wanneer je iets voor elkaar wenst te krijgen, dan is het dus van belang de boodschap authentiek te laten klinken en af te stemmen op de denkpatronen van degene aan de andere kant van de tafel of mooi gezegd ‘situationele communicatie’. Dit is geen windvanengedrag maar slechts een middel om het doel te bereiken. Een ander aspect in deze is dat het bij besluitvorming van belang is een lonkend perspectief te laten zien. Neem als voorbeeld talentontwikkeling. Iedereen weet dat dit goed is voor organisaties, alleen wanneer je niet de financiële profits kunt laten zien, die overigens wel voorhanden zijn, dan is het een *mission impossible*. Kortom, zie de boodschap als een cadeautje. Leef je in, luister en pas de verpakking aan maar laat de inhoud hetzelfde. De taalkloof overbruggen gaat zo een stuk makkelijker worden.

Het enige moment waarop je echt
communicatie hebt, is als twee mensen
de taal even goed of even slecht spreken.

Margaret Mead (1901-1978)

Opvoeden is soms net lijderschap (Leiderschap)

Leiderschapsontwikkeling! Organisaties geven hier ieder jaar bakken met geld aan uit. En degenen die hier vaak als lijdend voorwerp mee te maken hebben, zijn in eerste instantie de managers, die vanwege hun positie in de hiërarchische boom formeel worden gezien als 'leider'. En daarna volgen in tweede instantie de medewerkers, gezien de consequenties van het onnatuurlijk gedrag dat tijdelijk over hen heen wordt gestort. Management en leiderschap: twee wezenlijk verschillende werelden, wat door goeroe Peter Drucker (1909-2005) werd benoemd in het volgende citaat:

Een manager doet de dingen goed,
een leider doet de goede dingen.

74—75

Besmet!

Denkend vanuit ouderwetse rolpatronen is de man de echte baas in huis. Natuurlijk heb ik soms ook deze gedachte, alleen weet ik dat dit niet klopt en zeker niet wenselijk is wanneer je bij de term 'baas' denkt aan de autoritaire leider die geen tegenspraak duldt. Als ik mijzelf zo gedraag, is de kans groot dat ik snel alleen woon, want het bijbehorende gedrag wordt absoluut niet getolereerd door de vier dames. Natuurlijk, soms is het wel noodzakelijk deze gedragsvorm te gebruiken met de nadruk op 'soms', wat vooral afhankelijk is van de situatie of het doel. Het is voor mij echter een aangeleerd 'kunstje', dat duidelijk niet past bij mijn persoonlijkheid. Ondertussen heb ik hier wel jarenlang zakelijk direct en indirect mee te maken gehad. Kortom, er zal ook iets zijn blijven hangen, want waar je mee omgaat, word je mee besmet. Dit zegt overigens meer over mij dan over mijn zakelijke omgeving.

De les die mij de afgelopen jaren is geleerd door de kids en (zakelijke) omgeving is dat het belangrijk is dicht bij jezelf te blijven en te zorgen voor verbinding met de omgeving. Af en toe lastig maar

niet onmogelijk. Daar mag ik ook bij zeggen dat ik het geluk heb gehad veel goede voorbeelden en nog veel meer slechte te hebben meegemaakt, waardoor ik heel goed heb geleerd hoe het niet moet. Kortom, de universiteit van het (zakelijke) leven heeft de benodigde vruchten afgeworpen.

Lijderschap

Wat er thuis gebeurt, is meer managen. Het moet volgens de planning lopen en makkelijk bij te sturen zijn. En het voordeel is dat managen aan te leren is. Dit geeft rust want als ik het niet snap, weet ik dat het aan te leren is. De vraag die ik mijzelf hierbij wel stel, is of managen altijd in goede harmonie moet gaan. Je zou bijvoorbeeld denken dat wanneer ik, als ‘formele’ huismanager, op nette toon aan drie bengels vraag of zij, zoals ieder weekend gebruikelijk, de konijnenhokken schoon willen maken, dit ook gebeurt. Maar het probleem is dat de uitkomst niet voorspelbaar is en per week verschilt. Zelfs wanneer de nodige argumenten naar voren zijn gebracht, zoals vieze hokken en de vergelijking met een bed vol konijnenkeutels, dan kan het zomaar zijn dat de werkzaamheden met duidelijk zichtbaar gemok en gemor worden uitgevoerd. Maar ja, dat maakt niet uit want het belangrijkste is dat het goed gebeurt. Op dat soort momenten gaat het in ieder geval over managen en niet over leiderschap. Nee, als je de laatste term mag gebruiken en na een kwartier gemopper koppelt aan mijn humeur, dan is ‘lijderschap’ een betere term.

Geen keurslijf

Nee, leiderschap in de thuissituatie, voor zover op mij van toepassing, gaat meer richting het faciliteren van de ontwikkeling van drie kids en zorgen voor een ‘veilige’ omgeving. En daarnaast natuurlijk het tonen van voorbeeldgedrag, hoewel ik hier niet altijd even goed in ben. Wanneer ik zelfs heel eerlijk ben, zou het best wel eens zo kunnen zijn dat mijn echtgenote, in ieder geval in huis, een betere leider is dan dat ik ben. Dit zeker wanneer het aankomt op voorbeeldgedrag en geduld, alhoewel het laatste per periode kan verschillen, maar dat zeg ik maar niet te vaak.

Leiderschap en de wijze waarop verschilt ook nadrukkelijk per situatie en de drie telgen laten zich op dat gebied gewoon horen en geven het goede en soms het slechte voorbeeld. Dit zie je ook terug wanneer de drie samen zijn of met vriendinnetjes spelen. Er is geen uitgesproken leider. Situationeel staat iedere keer iemand anders op die het initiatief neemt. Vaak gaat het goed en soms niet. Of het nu in de speeltuin is, het organiseren van verstoppertje, het ondersteunen van hun vader, zoals beschreven in het hoofdstuk ‘Opgebrand’ en ga zo maar even door. Kortom, het leiderschap is situationeel en hier

is geen training aan te pas gekomen. Er is nog geen sprake van een keurslijf en het gaat allemaal natuurlijk, vaak onbewust, organisch en anders dan in de gemaakte wereld van organisaties en het bedenkfel ‘management’!

Het zelfbenoemde keurkorps

Conclusie is dat de gemiddelde manager een regelneef is die kijkt naar het heden en dan vooral of de zaken en cijfertjes kloppend zijn. Ik weet hier alles van, want ik behoorde zelf ook tot dit zelfbenoemde keurkorps. Een ‘leider’ heeft daarentegen de moed verder in de toekomst te kijken, de durf de dromen om te zetten in daden en keuzes te maken. Dit alles zegt overigens niets over de kwaliteit van leiders. Er zijn namelijk zat leiders in organisaties en daarbuiten met een grote schare volgers en slechte intenties.

O ja, dat is gelijk een ander wezenlijk verschil: een leider heeft ‘vrijwillige’ volgers en de gemiddelde manager heeft medewerkers aan wie hij/zij, vanuit een hiërarchische positie, opdrachten geeft. Constatering met een glimlach is dat organisaties, ondanks alle investeringen, weinig leiders hebben gecreëerd en heel veel managers. Iemand met wie ik enige tijd geleden sprak, gaf als mooie aanvulling op dit alles aan dat leiders worden geboren en (slechte) managers gemaakt! Het lijkt er dan ook op dat de management-geboortegolf kwantitatief is geëxplodeerd maar dat de kwaliteit, tijdens de zakelijke ‘opvoeding’, vaak ondermaats was en dus is achtergebleven. Als ik aan de andere kant kijk naar wat er thuis gebeurt, dan is er nog hoop gezien de nieuwe generaties waarbij, zoals uit onderstaande blijkt, lijderschap iets anders is dan leiderschap.

De snelkookpan

Ondanks het feit dat veel bekend is, blijft het beeld over leiderschap binnen organisaties vaak diffuus. Er wordt namelijk nog steeds gedacht dat alles maakbaar is, inclusief leiderschap. Dat door mensen in ‘de snelkookpan van leiderschapsprogramma’s’ te gooien duurzame en collectieve gedragsverandering zal ontstaan, zoals bedacht door de organisatietop en de HR-staf! Helaas, het werkt niet! Veel managers die aan dit soort trainingen ‘moeten’ deelnemen, zijn niet bereid te veranderen. Na deelname aan een traject is namelijk niets makkelijker dan terugvallen in het oude en vertrouwde gedrag. Ja, en wat wel blijft hangen, zijn vaak de ‘blauwe’ dingen! Hoe een controle het beste uitgevoerd kan worden, aan welke knoppen van het dashboard gedraaid moet worden voor het verkrijgen van de juiste resultaten. Dit is immers vertrouwd en passend in de persoonlijke comfortzone en de ‘zakelijke’ opvoeding.

Schone schijn

Het niet willen veranderen is ook geregeld een probleem voor de top zelf. Hoe vaak komt het niet voor dat de met veel bombarie aangekondigde veranderingen, door externe druk, die in de bestuurskamer zorgt voor klamme handen, weer worden teruggedraaid of dat het voorbeeldgedrag van de top bij een organisatiewijziging te wensen overlaat. Neem als algemeen bekend verschijnsel het wegsnijden van managementlagen, waardoor de organisatietop een grotere *span of control* krijgt, inclusief een vaak genoemde betere en kortere verbinding met de ‘kelder’ van de organisatie waar het handwerk wordt verricht. Dit wordt regelmatig heel snel tenietgedaan door het aanstellen van allerlei senior medewerkers, die feitelijk te zien zijn als niet formeel benoemde leidinggevend. Kortom, conform plan is een laag managers weggesneden maar ondertussen is er gecamoufleerd al weer een andere ‘organisatielaag’ ontstaan! Is toch een beetje schone schijn of niet? Het punt is in deze niet het terugkomen op een besluit omdat gevolgen of cijfers verkeerd zijn geïnterpreteerd maar wel het gegeven dat deze luxe in dit soort gevallen vaak alleen voor de top is toegestaan. Voorgaande is ook typisch het voorbeeld van slecht leiderschap of kijkende naar de betreffende personen slecht management!

Wat ga je doen?

Laat het idee gerust varen dat leiderschap verbonden is aan hiërarchie. Dit is *old-school*-denken en in de netwerkorganisaties van de toekomst, die veelal werken op basis van tijdelijke projectinrichting, zal deze vorm van management verdwijnen. Kortom, stap uit het keurslijf van de (zelf) gecreëerde gevangenis. Kies voor vakmanschap en zie leiderschap als een situationeel gegeven. Management, in relatie tot coördinatie of de zaken goed verlopen, zal per project een andere lading hebben maar wel blijven bestaan. Dit is echter een andere rol dan de leiderschapsrol. Daarnaast gaat het tijd worden te investeren in het talent van mensen in plaats van geld over de balk te smijten door het faciliteren van de verkeerde mensen met standaard leiderschapsprogramma's! Dus voor managers zonder volgers! De Duits-Amerikaanse filosoof Ludwig Marcuse (1894-1971) begreep in ieder geval heel goed waar leiderschap echt om gaat:

Leiders kunnen pas opstaan,
wanneer er een gevolg voor hen klaar staat.

16

Nerd! (Andersdenken)

Mensen zijn rare wezens. Kijk namelijk maar eens wat er gebeurt in organisaties. Op het moment dat je afwijkt van het geaccepteerde 'gemiddelde' in denken en doen of je hoofd boven het maaiveld uitsteekt, wordt er een etiket op je geplakt. Vaak is dit het etiket:

Pas op!
Andersdenkende!

En als je eenmaal een etiket op het voorhoofd hebt zitten, dan gaat dit er op één of andere manier heel moeilijk van af, want het lijkt wel of dit er met de welbekende onoplosbare drie-secondelijm op is geplakt. En dat dit gebeurt, is logisch! Het is een kwestie van de route die wij gezamenlijk hebben doorlopen en dit begint al in het onderwijs, waarna dit binnen organisaties nog eens wordt gepolijst. Sterker nog, hier is etiketdenken tot kunst verheven. Wanneer de persoonlijke talenten en leerroute namelijk niet passen binnen de gewenste standaardisatie van mindset, volgt een plakkertje met bijbehorende plaatsing in een mentaal en soms zelfs fysiek hokje. En dat dit alles in het onderwijs begint, werd mij onlangs weer duidelijk gemaakt door een ervaring van de oudste met haar klasgenoten!

Het stempel

De oudste zit bijna aan het einde van het eerste jaar van de middelbare school. Op zich best een pittig jaar. Ga er namelijk maar aan staan. Van de omgeving van een kleine dorpsschool, met kleinschalige groepen waarin nog veel mag, naar grote klassen in het middelbaar onderwijs, waar heel veel 'moet'. Alles is nieuw, alles is anders. Dit laatste zeker wanneer je kijkt naar het maken van huiswerk en het zoeken van balans met de leuke dingen in de vrije tijd. En wanneer het betrekking heeft op de vrije tijd, dan heeft zij twee hobby's,

namelijk paardrijden en vooral het lezen van boeken. Nu deed zich onlangs op school de situatie voor dat een aantal klasgenoten aan haar vroegen of zij alleen maar aan het leren was. Dit mede gezien de mooie cijfers, die met de regelmaat van de klok worden geproduceerd. Nu, dit is niet zo en lezen werd gelijk genoemd als grote hobby. Maar schijnbaar wijkt deze bezigheid af van het standaarddenkbeeld want op dat moment werd het stempel 'saai' en 'NERD' opgeplakt.

Ik ben toch geen nerd!

Het gevolg was een jongedame met een verongelijkt gezicht toen zij thuiskwam van school en aan mij vertelde wat er was voorgevallen, waarbij aan mij de vraag werd gesteld:

Papa, ik ben toch normaal en geen nerd?

Tja, wat moet je dan zeggen als ouder! Het zette mij in ieder geval aan het denken! Hoe vertel je een kind in haar taal dat iedereen uniek is en zijn eigen interesses en talenten heeft? En dat je geen nerd bent omdat er sprake is van een tijdverdrijf dat niet past in het gangbare beeld van diverse andere pubers, die in dit geval zelf graag achter de pc zitten om spelletjes te spelen en daarnaast feestjes aflopen. Dit laatste was namelijk het beeld dat naar voren kwam toen zij aan de medeleerlingen de tegenvraag stelde over de besteding van de vrije tijd! Kortom, wat volgde, was een goed gesprek, waarbij ik aan de hand van mijn eigen levensreis heb geprobeerd te laten zien dat etiketdenken overal voorkomt en meer zegt over de etiketdenkers dan het 'leidend' onderwerp in kwestie! Hierbij heb ik zelf vaak de niet-gebruikelijke weg gevolgd met een hoofd vol plakplaatjes tot gevolg. De situatie was dus zeer herkenbaar en zo zie je maar dat etiketdenken, ook wel te zien als hokjesdenken, al heel vroeg begint en niet makkelijk te doorbreken is.

Hokjesdenken als kunst

Bij dit alles moest ik vooral terugdenken aan mijn ervaring binnen organisaties en vanuit mijn studie. Wat namelijk opvalt, is dat het plakken van etiketten op mensen of in dit geval hokjesdenken binnen organisaties vaak de ultieme kunstvorm is. Andersdenkenden zijn binnen sommige organisaties zelfs te zien als bedreigde diersoort, terwijl deze mensen juist vanuit hun kracht en talent een verfrissing kunnen zijn voor organisaties. Dit zijn ook de mensen die hun kop boven het maaiveld durven uit te steken met als veelvuldig gevolg dat

die er binnen de ‘traditionele’ organisaties ook zeer regelmatig weer net zo hard af gaat. Nee, hokjesdenken is nooit ver weg en de zeis al helemaal niet!

Passen binnen de comfortzone

Deze mindset, die van hoog tot laag verankerd zit in organisaties, heeft allereerst te maken met het fenomeen van denken in de hokjes van functieprofielen, functiehuizen en niet te vergeten de overgewaardeerde organisatiehark. Je weet wel, dat ding dat aangeeft wie op welke functie zit waarbij de hoogte in de hark vaak gerelateerd is aan de hoeveelheid macht, salaris en wellicht de bonus. Helaas zegt de positie op de hark niets over het aanwezige verstand, integriteit en besef van de echte realiteit maar dat even terzijde. En in deze setting focussen mensen zich vooral op wat formeel gebruikelijk is en past binnen andermans en vooral de eigen comfortzone. Dit in plaats van verder te kijken en zich te richten op de ontwikkeling van talenten die vanuit persoonlijke aanleg aanwezig zijn.

Door deze denk- en doepatronen wordt ook geen gebruik gemaakt van de kracht van veel mensen, die hier overigens zelf vaak (on)bewust aan meewerken. Vraag namelijk een organisatiebewoner, in relatie tot de functie die wordt bekleed, om een aantal ontwikkelpunten van zichzelf op te noemen en hoe deze te ontwikkelen zijn. In het algemeen is de opsomming van ontwikkelpunten vaak snel gerealiseerd en komt degene daarna met de formele leidinggevende eenduidig tot formulering van de gewenste acties. Wat dan volgt, is uiteraard vastlegging in een document dat als het meezit het jaar daarop weer uit de digitale lade wordt gehaald. Papier is immers geduldig. Wanneer echter aan dezelfde persoon wordt gevraagd de eigen, niet direct functiegerelateerde, talenten te benoemen, dan duurt het vaak langer of blijft het antwoord zelfs uit. Dit laatste zal naar gelang de verblijfsduur binnen bepaalde organisaties of functies zelfs toenemen, aangezien nadenken over eigen kunnen gewoon niet meer goed past in de blinde vlekken die het gevolg zijn van de langdurig geconditioneerde mindset.

Individuele talenten zijn altijd aanwezig maar niet in alle gevallen direct zichtbaar. Door goed te observeren en gezamenlijk verdieping te zoeken zijn deze zeker te detecteren en kan actie worden ondernomen voor verdere ontplooiing. Hierdoor worden mensen sneller getriggerd om in beweging te komen en ook te kijken naar kansen binnen andere delen van de organisatie of zelfs buiten de organisatie. Kortom, denken buiten de functieprofielen of anders gezegd de ‘hokjes’ zorgt voor kansen, waarbij het aanwezige talent en

de kracht van de andersdenkenden een belangrijke rol kunnen spelen. Maar ja, dan moeten we dit wel durven erkennen en herkennen! De Chinese filosoof Confucius (551 v.C.-479 v.C.) heeft een passende uitspraak gedaan die op dit gebied nog steeds zeer actueel is ondanks het feit dat hij ongeveer 25 eeuwen geleden leefde:

**Het is niet moeilijk het goede te herkennen,
maar wel het in daden om te zetten.**

Buiten de hokjes

Een andere herkenbare valkuil wanneer het gaat over de omgang met andersdenkenden en hokjesdenken is de druk vanuit de strategische planning. Vaak is er sprake van een veelvoud aan ontwikkelingen die van belang zijn voor de strategische ‘plannenmakerij’, die wordt bedacht door de top en de staf. En het gevolg is een oneindige opsomming aan te realiseren organisatiedoelstellingen. Deze doelstellingen worden onder andere doorvertaald naar het niveau van de individuele werknemer, in de vorm van resultaatdoelstellingen en functiegerelateerde competenties, waarbij standaardisatie op functieniveau eerder regel is dan uitzondering. Dit verstikkende keurslijf zorgt ervoor dat de andersdenkende juist niet de gewenste toegevoegde waarde kan leveren vanuit het eigen ‘zijn’ en ten onder gaat in de verzwelgende zee van standaardisatie.

En wanneer de andersdenkende in dit geval wel probeert de eigen krachten en talenten te benutten, dan volgt te vaak het onherroepelijke etiket met in dit geval teksten zoals: ‘anders’, ‘lastig’, ‘niet passend’ of ‘risicofactor’. Kortom, het etiket is geplakt en de zeis wordt klaargemaakt voor gebruik. Denk aan isolatie, pesten, et cetera. Snel, hard en rücksichtslos. Nee, er is nog niet zoveel veranderd ten opzichte van de schooltijd!

Wat ga je doen?

Door het handhaven van de huidige manier van denken en doen is het lastig in gezamenlijkheid ruimte te creëren voor het ontwikkelen van individueel talent en het verkennen van onbekende paden. Hier speelt in mee dat dit een goed excuus is want door standaardisatie en niet te hoeven denken buiten comfortzones zijn gesprekken niet nodig. Hierdoor wordt tijd bespaard en dat is wel zo makkelijk, toch?

Toch is dit vreemd want de kwaliteiten van andersdenkenden zijn wel van groot belang voor het realiseren van beweging en ontplooiing van mens en organisatie. Kortom, stop nu eens met

het hokjesdenken en durf uit te gaan van diversiteit in plaats van het opzetten van de zoveelste kloonkolonie. En hoe dit alles begint! Gewoon, door tijd te maken voor een goed gesprek, weg te blijven uit vooroordelen en je te verdiepen in de ander en deze ruimte te gunnen. Het levert gewoon meerwaarde!

De laptop op tafel

17

De achterbankgeneratie (Timemanagement)

Hoeveel tijd wordt er in organisaties nu nog echt besteed aan het werk waarvoor je opgesteld staat? Neem nu als voorbeeld tijdsbesteding nummer 1 in het Nederlands bedrijfsleven:

Vergaderen!

In de volksmond wordt hier gelijk het fenomeen polderen aan gekoppeld. En als wij ergens goed in zijn, dan is het wel polderen, hoewel de waarde hiervan aan inflatie onderhevig is. Hoe vaak zijn mensen of in dit geval collega's niet te bereiken omdat de agenda weer eens staat afgeblokt voor de zoveelste poldersessie, want dat is waar het in veel vergaderingen over gaat. En dan hebben we het nog maar niet over de 'inspanningen' en tijdsbesteding op dit gebied door managers en alles wat een vergelijkbare naam heeft qua functie. Deze collega's hebben vergaderen met de hoogste prioriteit geplaatst op hun werkzaamhedenlijst. Althans, zo lijkt het vaak wel en de mensen op de werkvloer kunnen het weten want voor hen is de leidinggevende vaak iemand die zij alleen zien op het moment dat de ochtendgang naar het kantoor op de zoveelste etage is ingezet en de koffie bij de automaat snel wordt meegenomen. Kortom, als de core business van bijvoorbeeld een manager gaat over het faciliteren van werknemers, dan is er nog wel wat te doen. En dat is dan netjes uitgedrukt! Ja, en natuurlijk heb je hier ook thuis mee te maken, want waarom zou het hier anders zijn!

Vroeger was alles anders

Ooit was alles anders. De man zorgde voor het inkomen en de vrouw zat thuis en was bezig met het regelen van alle zaken rondom het huishouden. Dit laatste was en is overigens ook gewoon een fulltime baan met een intensiteit waaraan de gemiddelde manager qua inhoud en verantwoordelijkheid nog een puntje kan zuigen. Gelukkig zijn de tijden veranderd, alleen kan ik mij soms wel eens voorstellen

dat dit wel erg overzichtelijk was. En ik, ik ben in deze de papa die doet aan ‘ren je rot’, een tv-programma dat bij de oudere lezers vast een glimlach van herkenning oproept. Neem nu als voorbeeld eens een dag van de week waarop ik een aantal uren gepland maar ook regelmatig ongepland thuis werk en dit combineer met mijn deel van de huishoudelijke afspraken. Het begint in de ochtend met ontbijten. Op zich leuk om dit gezamenlijk met de kids te doen, alleen komt het frequent voor dat er één of meerderen in het gezin last hebben van een ‘langzaamactie’. En het gevolg:

Een papa vol stress en af en toe frustratie!

Je kunt immers niet te laat op school komen en daarnaast is het ook wel prettig als door de kinderhanden een kleine bijdrage wordt geleverd aan het huishouden. Denk bijvoorbeeld aan het eten geven van twee huisdieren met flaporen, de uitvinding van de twintigste eeuw namelijk de vaatwasser uitruimen en de tafel leeghalen. Goed, de toon is gezet voor de rest van de dag en wanneer het dan nog even uitkomt, zijn de dametjes niet altijd even lief voor elkaar, wat ook niet bijdraagt aan mijn persoonlijke gemoedsrust. Pfff, wat ben ik blij als zij op school zijn want dan kan ik aan het werk. Pure ontspanning!

De achterbankgeneratie

Maar dan volgt de middag. Naar school om de meiden op te pikken en dan komt het volgende. Het is tijd om het logistieke plan door elkaar te gooien, want natuurlijk moet er gespeeld worden met vriendinnetjes, wat ook wel eens niet gaat gezien de agenda. Verongelijke gezichten volgen want een uurtje is immers ook genoeg om te spelen. Helaas, dat gaat niet altijd want de tennisles wacht voor de ene, daarna als een speer naar muziekles met de andere en ook nog even tussendoor eten maken voordat de ‘echte manager van het huishouden’ thuiskomt. Kortom, in de auto of als het kan duurzaam op de fiets van hot naar her om er vooral voor te zorgen dat iedereen aan zijn ontspanning toekomt. Nou ja, bijna iedereen want degene die totaal niet ontspannen in de auto zit, is de chauffeur, die de achterbankgeneratie op de plaats van bestemming aflevert en daar regelmatig ook nog even moet wachten. Tja, dan had ik maar een vak moeten leren, is de gedachte die regelmatig door mijn hoofd waart.

Daarna volgt de tijd van ‘alle ballen verzamelen’ en even rust. Dat is althans de gedachte als iedereen aan de eettafel zit, maar zoals waarschijnlijk in veel gezinnen moet iedereen ook nog even

doen aan het dagelijkse portie storytelling. Daarna volgt de riedel van een boekje voorlezen voor de jongste, een cursus Italiaans als voorbereiding op de vakantie met de middelste en helpen met huiswerk bij de oudste. En wanneer je dan denkt eindelijk even rust te hebben en te kunnen ontspannen, na nog wat werk te hebben gedaan, komt er wel weer één naar beneden met de mededeling dat het slapen wat lastig gaat! Grrrrr!! Soms zou ik mezelf kunnen voorstellen dat de ouderwetse taakverdeling zo slecht nog niet was. Maar ja, wat zegt dit over mij? Misschien is gewoon mijn planning niet goed of sterker nog, zeg ik gewoon te weinig nee!

Het fenomeen van verspilde tijd

Eigenlijk is dit binnen het bedrijfsleven niet veel anders en we hebben hier allemaal mooie termen voor. Vergaderingen, meetings, conference-calls, heisessies en ga nog maar even door. Je vraagt je af en toe wel eens af of er ook nog sprake is van enige echte arbeidsproductiviteit of dat wij collectief slechts bezig zijn met het ‘fenomeen van de verspilde tijd’ in stand houden. En dat dit alles niet alleen gevoelsmatig een tijdsvreter van de eerste orde is, wordt ook bevestigd door een internationaal onderzoek uit 2012, dat werd geciteerd op de site van Business management op Plazilla.com. Werknemers, in de iedereen welbekende hiërarchische organisatiehark die geen managers zijn, zijn gemiddeld een kwart van de tijd kwijt aan vergaderen. Voor managers is dit 40 procent en voor het topmanagement is op dit gebied de sky bijna de limit met 75 tot 80 procent! Hoe bedoel je een overkill! En ik ben ook één van de vele managers die zich hier aan bezondigen, waardoor er te weinig tijd overblijft voor mijn core business, namelijk het faciliteren van mensen.

Information overload

Waar het uiteindelijk om draait, is timemanagement en het geven van de juiste prioriteit aan zaken die echt aandacht vragen en gepland of ongepland voorbij komen in deze tijd van *information overload*, zoals die wordt omschreven door Ronald van de Buld in zijn boek *Prioritijd!*. Hoe vaak komt het echter niet voor dat je bij een vergadering geacht wordt aanwezig te zijn, terwijl de toegevoegde waarde nihil is. En dit alles om de naam weer in de notulen te zien verschijnen met het stempel ‘Aanwezig’. En excuses om weg te blijven zijn er vaak voldoende, alleen worden deze door de goegemeente niet geaccepteerd. Het hoort immers bij de functie, bij het werk! Maar is dit ook echt zo? Weegt het tijdsbeslag van het bespreken van zaken, die vaak al op

een andere wijze zijn gecommuniceerd of anders te communiceren zijn, op tegen de afwezigheid op de werkvloer of bij de klant? Nee, in dit opzicht vinden wij het collectief blijkbaar belangrijker om te blijven ‘polderen’ over onderwerpen die veelal uitmonden in een slap aftreksel dat al weer achterhaald is op het moment dat het definitieve besluit wordt genomen.

Oudbakken koekjes

En dan heb ik het nog geeneens gehad over de vorm. Het komt namelijk nog te vaak voor dat vergaderen binnen de traditionele organisaties plaatsvindt in de formele setting van een vergaderruimte met daarbij slechte en oudbakken koekjes. En wanneer je dan begint over een niet eens zo nieuwerwets idee als ‘videoconference’, wat prima te combineren is met werken waar en wanneer dan ook, volgt weerstand. Het wijkt immers af van het patroon dat al jaren is ingeslepen. Kortom, de gang naar de blokkendoos met de naam ‘kantoor’ wordt weer gemaakt en ondertussen gaan bakken met tijd verloren aan heen en weer reizen. Uiteindelijk is de conclusie dat in een dergelijke setting timemanagement een mooie term is en het daar ook bij blijft. Niet omdat het niet anders kan maar omdat wij dit blijkbaar zo willen en accepteren! Dat gaat nog wat worden met de instroom van de achterbankgeneratie, die toch ‘iets’ anders denkt over effectief communiceren en voor wie work-life balance een hot topic is.

Wat ga je doen?

Nu genoeg geklaagd, al zal het voor velen zeer herkenbaar zijn. Waar het uiteindelijk om gaat, is rust voor jezelf creëren zodat die enorme vergaarmaak aan potentiële stress, die het hoofd wordt genoemd, enigszins rustig blijft. Hiervoor is tijd creëren, voor het geven van aandacht aan de zaken die er echt toe doen zoals in deze contact met collega's en klanten, van groot belang. En ik weet nu ook uit ervaring dat hier wat aan te doen is, maar dat dit iets is wat zeker collectief nog onvoldoende wordt gedaan binnen veel organisaties omdat sommige dingen nu eenmaal *not-done* zijn. Namelijk gewoon heel eenvoudig NEE zeggen en waar nodig onderbouwd weigeren. Het geeft in ieder geval rust en als meerdere mensen dit gaan doen, is de kans groot dat de aanhouder wint. Op deze manier blijft timemanagement geen loze kreet!

De wandelende spiegels (Reflectie)

Stel jezelf eens twee vragen:

- In hoeverre luisteren wij naar de feedback op ons gedrag?
- Hoeveel tijd gunnen we onszelf in organisaties om te reflecteren op het eigen gedrag?

Dit zijn toch boeiende vragen om eens over na te denken. Wanneer ik dit zelf doe, dan is het duidelijk dat werknemers het niet fijn vinden iets te horen krijgen wat niet past bij het zelfbeeld en de eigen talenten. En hier al iets mee doen is helemaal lastig en binnen veel organisaties een ondergeschoven kindje. Dit heeft vooral te maken met het feit dat velen van ons zich laten leven door van alles en nog wat en zelf belemmeringen opgooien wanneer het aankomt op het maken van tijd voor ontwikkeling en reflectie. En dan vinden 'wij' het vaak vreemd dat organisaties onvoldoende groeien en bloeien! Dit terwijl duidelijk is dat organisatieresultaat onder andere een optelsom is van (ingeslepen) individueel gedrag. Kortom, als afsluitend hoofdstuk nu even naar gedrag en reflectie. Kinderen kunnen namelijk op een ludieke en confronterende wijze feedback geven en hier kan geen intervisiesessie of wat hier dan ook op lijkt tegen op!

Het gras is altijd groener

Thuis is het heel simpel! Ik krijg als vader op ieder gewenst en vooral ongewenst moment feedback op veel dingen die ik doe en vooral ook niet doe. Overigens beperkt dit zich niet tot de kids want ook mijn eega draagt uiteraard haar steentje of in dit geval de complete kleiproductie van de Rijn aan bij. Zoals eerder in het hoofdstuk 'De laptop op tafel' beschreven, hebben veel zaken op dit gebied allereerst te maken met voorbeeldgedrag en daarnaast wordt door de kleine wandelende spiegels in kwestie ook graag een vergelijk getrokken met de mensen in de omgeving. Denk aan familie, mijn (v)echtgenote, die over het algemeen iets rustiger en vooral introverter

is, maar natuurlijk ook de juffrouw die voor de klas staat en de papa's en mama's van vriendinnetjes. Ja, vergelijkingsmateriaal is er meer dan genoeg en met betrekking tot de laatste categorie valt te zeggen dat het gras daar op een of andere manier altijd groener lijkt te zijn. Althans, dat is wat je zou denken, want als je deze ouders zelf spreekt, dan blijkt dit enorm mee te vallen. Op het moment dat je overigens de dames hier mee confronteert, komt ineens naar voren dat ik het toch verkeerd heb begrepen. Goh, dit is eigenlijk niet zoveel anders dan in het bedrijfsleven maar dat even terzijde. Heeft toch iets te maken met een selectief geheugen, denk ik!

Jip-en-janneketaal

Maar oké, het feit dat je continu feedback krijgt, is nog wel te doen. Daarnaast weet je ook dat de feedback van de wandelende spiegels over het algemeen eerlijk is en onbaatzuchtig wordt gedeeld. Ik hoop dat dit zo blijft als de dames wat ouder worden en dat zij gewoon in jip-en-janneketaal blijven zeggen hoe het is en wat zij denken. Immers, zij zijn nog niet besmet met allerlei terminologie die wij als volwassenen in organisaties maar ook daarbuiten tot kunst hebben verheven. Feedback is voor hen gewoon een vertaling van:

**Zeggen wat we zien en ons soms
ook niet aanstaat.**

Het mooie van dit alles voor ouder is echter dat je dit ook nog eens vakkundig kunt negeren wanneer nodig. Jij bent namelijk degene die alles denkt te weten, dus wegwuiven is makkelijk. Kwestie van af en toe een beetje top-down-redeneren wanneer het uitkomt. Nadeel hiervan is wel dat het regelmatig terugkomt als de onvermijdelijke boemerang, waarbij kinderen ook de onhebbelijke neiging hebben nooit iets te vergeten. In dat opzicht is een uitspraak die als een soort lijfspreuk diende voor de Amerikaanse bokser Joe Louis (1914-1981) heel erg van toepassing:

You can run but you can't hide.

Wat een verspilling

En dan even over het negeren. Excuses zijn er zat om dit te doen. Het is namelijk druk in het gezin en feedback ontvangen en hier wat mee doen komt gevoelsmatig de geplande work-life balance zeker niet ten goede! Kortom, wanneer nemen volwassenen binnen en buiten

organisaties nu echt de tijd om te luisteren en hier rustig over na te denken? Ik moet heel eerlijk zeggen dat ik hier na een vermoeiende dag op mijn werk en ook nog eens wat activiteiten thuis vaak geen zin meer in heb en dat zal mijn omgeving bevestigen. Het ontbreekt dan gewoon aan fut of is het toch een mindset-probleem? Als ik heel eerlijk ben, maak ik gewoon geen tijd voor iets wat heel belangrijk is en dit besef dringt eigenlijk keihard door nu ik het laatste hoofdstuk van dit boek schrijf. De constatering is dat ik heel vaak iets in de vuilnisbak donder, zonder dat ik er bij stilsta en de tijd neem om te beseffen hoe waardevol dit is. Wat een verspilling!

Het waandenkbeeld van niet-productieve uren

Al schrijvende ben ik tot de conclusie gekomen dat binnen organisaties op deze manier ook veel waarde wordt verspild. Luisteren wanneer het gaat over getoond gedrag gebeurt vaker niet dan wel en tijd vrij mogen of willen maken om hier eens goed over na te denken is een vaak een utopie. Dit gaat namelijk in de hoofden van de bepalende rekenmeesters te veel kosten in relatie tot het waandenkbeeld van ‘de robot en de niet-productieve uren’. Kortom, wat dan gebeurt, is helemaal niets of het gaat in een geforceerde omgeving onder de noemers: intervisie, teambuilding, groepscoaching. Wanneer het individu geluk heeft of gebombardeerd is tot *top-potential*, volgt individuele coaching, maar ook hier wordt mentaal vaak onvoldoende rekening gehouden met het feit dat verandering tijd kost. Kortom, er wordt in alle geledingen te weinig tijd gereserveerd feedback te geven en te verwerken! Het blijven hangen in oud gedrag of hierin terugvallen is daarom geen onbekend verhaal! Logisch want de patronen die ten grondslag liggen aan ‘oud gedrag’ zijn al jaren tot in de finesses ingeslepen.

Kortom, we doen onszelf (on)bewust in de zakelijke en privéomgeving collectief tekort door geen tijd vrij te maken en al helemaal niets te doen met boodschappen die vaak onbaatzuchtig met ons worden gedeeld. Maar hier blijft het niet bij want wat zouden degenen die vaak bereid zijn te helpen met groei en ontwikkeling denken als voor de zoveelste keer niets wordt gedaan met het goedbedoelde advies? Dit omdat de ontvanger er (on)bewust voor kiest om de feedback te negeren. Dus om een antwoord te geven op de vragen die aan het begin van dit hoofdstuk werden gesteld:

Vraag: In hoeverre luisteren wij naar de feedback op ons gedrag?

Antwoord: Hier doen wij onvoldoende mee want dit past vaak niet in het zelfbeeld en doet de comfortzone ook geen goed!

Vraag: Hoeveel tijd gunnen we onszelf in organisaties om te reflecteren op ons eigen gedrag?

Antwoord: Niet veel want we laten ons liever leven door de agenda in plaats van voldoende tijd te besteden aan de ontwikkeling van de eigen ik!

Wat ga je doen?

Ik heb een boek geschreven maar kan mij voorstellen dat dit niet voor iedereen een optie is. Daarnaast is het nog maar de vraag of dit voldoende helpt om tot inzicht te komen. Iedereen heeft namelijk een eigen leerpad en voorkeuren. Waar het uiteindelijk om gaat, is aandacht geven, luisteren en tijd maken om hier iets mee doen. Organisch of gepland! En als je dan de vrouw/man bent die gaat over de agenda, helemaal prima! Plan gewoon en stel de omgeving op de hoogte! Waarom? Goed voorbeeld doet volgen. Het andere punt is dat de omgeving jou dan kan aanspreken op de momenten dat jij de afspraak die je met jezelf hebt gemaakt niet nakomt! En geloof mij: dat is een boeiende en zeer confronterende gewaarwording die aan het denken zet, wat in mijn geval gebeurde door een aantal wandelende spiegels in de leeftijd van nu zeven tot dertien jaar!

Nabranders

Dit was het! Een bundel met korte verhalen over wat ik heb gezien, wat ik heb geleerd en vooral wat ik nog kan leren als volwassene. En dat niet alleen als ouder maar ook als manager of in welke rol dan ook binnen organisaties. Uiteindelijk is mij een ding heel erg duidelijk geworden! Niets is zo inspirerend als een stel kinderen. Daar kan geen leiderschapstraining tegen op, alleen wat ik wel heb gemerkt, is dat dit vraagt om een andere manier van kijken. Niet altijd kijken zoals volwassenen denken! Dus niet in cijfers, spreadsheets, processen en scenario's. Nee, het vraagt om inleven in de ander, creativiteit, aandacht en acceptatie van andersdenken. Ik sluit daarom af met een mooi citaat van de Franse novelist Michel Butor dat gevoelsmatig uitdrukt wat ik zie en voel:

Om het kind dat diep in ons slaapt onder
een dikke laag frustratie en verwaarlozing
weer tevoorschijn te brengen is veel aandacht
en rust nodig.

Bedankt voor het lezen.

Richard van der Lee
September 2013

De laptop op tafel

Bronnen

Mijn bronnen zijn inspirerend en oneindig. Een opsomming hiervan is niet in een lijst te vervatten. Het zijn de mensen die ik dagelijks spreek, meemaak en mag aanschouwen vanuit privé, studie, werk en andere bezigheden. En daarnaast uiteraard en zeker niet te vergeten mijn vrouw en kinderen. Allen dank voor de inspiratie. Voor de formaliteit onderstaand wel een aantal relevante bronnen die zijn gebruikt in dit boek.

- De citaten heb ik opgezocht op de websites van citaten.nl en citaten.net. Achtergrondinformatie over de schrijvers van de citaten zijn opgezocht via Wikipedia. Een onmisbaar instrument in deze tijd voor het verkrijgen van informatie, met als basis de gedachte van onbaatzuchtig delen.
- De uitspraak van Victor Lamme over gedrag in hoofdstuk ‘Neem een voorbeeld aan kinderen’ komt uit zijn boek *De vrije wil bestaat niet*, dat is uitgegeven door uitgeverij Bert Bakker. Als je iets wilt leren over het eigen gedrag, dan is dit boek een absolute aanrader.
- De term ‘Information Overload’ in het hoofdstuk ‘De achterbankgeneratie’ komt uit het boek *Prioritijd* van Ronald van de Bult, dat is uitgegeven door Academic Service. Zeer inspirerend om te lezen voor mensen die op zoek zijn naar een goede work-life balance.
- In het hoofdstuk ‘De achterbankgeneratie’ zijn percentages over het verspillen van vergadertijd opgenomen. Deze heb ik gevonden via het artikel ‘Alles wat je moet weten over vergaderen: De beste vergadertips’ op de website van Business management op Plazilla.com.
- De titel van het hoofdstuk ‘Vrije klooiruimte’ is gebaseerd op de uitspraak van een inspirerende man, namelijk Boy van den Wiel, ondernemer, inspirator, leraar van levenskunst en vooral een wijs mens!

