

Lieve leiders,

Voor bazen
die beter
willen

Marianne
Janssen

Boom



Lieve leiders,

Voor bazen die
beter willen

Marianne Janssen

Boom

Inhoudsopgave

Woord vooraf 8

Beste lezer, 10

DEEL I ***De basis op orde*** 23

- 1 Een warm welkom 24
- 2 Een prettige werkomgeving 38
- 3 Aandacht voor afscheid 53

DEEL II ***Spelen met spanning*** 69

- 4 Team troubles 70
- 5 Dealen met druk(te) 84
- 6 De kunst van communiceren 100

DEEL III ***Turbulente tijden*** 115

- 7 Verstandig veranderen 116
- 8 Maatschappelijk ongemak 132
- 9 Beter beslissen 148

Lieve leider, 164

Inspiratiebronnen 179

Over de auteur 187

Dankwoord 189

Beste lezer,

Toen ik nadacht over de vorm van dit boek, moest ik meteen aan een brief denken. Omdat ik daarmee rechtstreeks tegen jou als lezer zou kunnen praten. Dat maakt het persoonlijk en dichtbij. De komma in de titel staat er dan ook bewust, want zo wordt die titel (ook) een briefaanhef. Nu is het boek geen echte brief geworden – dat zou wat gekunsteld worden – maar persoonlijk is het boek wel. Dat persoonlijke zit in de onderliggende waarden en perspectieven van waaruit ik het boek heb geschreven. En in de ervaringen en inzichten die ik aan de hand van talrijke anekdotes en voorbeelden met je deel.

Deze inleiding begint met een anekdote die aan de basis ligt van dit boek, over drie belangrijke werk- en leven-vragen. Daarna zoom ik even uit, zodat de concrete onderwerpen die je straks tegenkomt in vruchtbare bodem vallen. Want het is handig om eerst de hardnekkige mechanismes in organisaties en begrijpelijke (maar soms ook belemmerende) menselijke behoeftes scherp te hebben, voor je het boek in duikt. Een leeswijzer vind je aan het eind van deze inleiding.

Drie vragen

Schiphol, een vroege vrijdagochtend, flink wat jaren geleden alweer. Ik ben in afwachting van mijn vlucht naar Londen, waar mijn goede vriend Nick woont. Intussen drentel ik wat rond in de boekhandel. Mijn oog valt op de boekenmolen van de Harvard Business School. Een dun, rood werkje springt eruit, niet alleen vanwege de kleur, maar ook door de titel: *On managing yourself*. Nu lukt me dat intussen best aardig, na flink wat jaren oefenen, maar er valt nog genoeg te leren. Bovendien ben ik nieuwsgierig naar 'How will you measure your life?', het op de omslag vermelde bonusartikel. Omdat het zo'n vraag is waar je in de hectiek van alledag niet zo vaak bij stilstaat. Dat boekje gaat in mijn tas.

Bij de retourvlucht, na een ontspannen weekend, sla ik het rode boekje open bij dat bonusartikel. En toeval of niet, het sluit naadloos aan bij de boeiende gesprekken die ik met Nick in Londen heb gehad. Harvard-docent Clayton M. Christensen wil dat studenten in zijn MBA-klas niet alleen nadenken over slimme businessstrategieën, maar ook over hun strategie voor werk en leven. Om dat denken te stimuleren, stelt hij drie vragen: hoe word je happy in je werk? Hoe zorg je dat de relatie met je partner, kinderen, familie en vrienden een bron van geluk blijft? En hoe voorkom je dat je in de gevangenis belandt?

De antwoorden op de eerste twee vragen blijken nog niet zo vanzelfsprekend. Met een paar pakkende voorbeelden laat de schrijver zien hoe het mis kan gaan, als je niet in het vizier houdt wat je belangrijk vindt in het leven. Maar zijn laatste vraag prikkelt me op dat moment het meest, omdat ik bij zo'n select Harvard-gezelschap niet direct aan de gevangenis denk. Het lijkt me dat een deel van zijn studenten ook door die vraag wordt verrast.

Hun docent helpt ze uit de droom. Van zijn eigen jaargenoten, afkomstig van net zo'n businessschool, zitten er twee vast. Een van hen was de grote man bij Enron, een energiemaatschappij die ten onder ging door fraude. Normale mensen dus. Het begon met iets kleins, waarvan ze dachten dat het voor een keer geen kwaad kon, en vervolgens gleden ze steeds verder af.



Over die vragen ging ik natuurlijk ook zelf nadenken. Waarbij die evangenis me de minste zorgen baarde, want volgens mijn omgeving ben ik roomser dan de paus. Maar in overdrachtelijke zin vond ik die laatste vraag wel degelijk relevant. Hoe zorg ik dat ik me als baas goed gedraag en iets voor anderen blijf betekenen? De andere twee vragen over werk en leven waren minstens zo interessant. Want hoeveel plezier heb ik eigenlijk in mijn werk? En besteed ik wel genoeg tijd en aandacht aan mijn geliefden?

Het zijn vragen die je jezelf met enige regelmaat zou moeten stellen. Dit boek heb ik dan ook geschreven met die vragen in mijn achterhoofd. Hoe je in deze tijd een goede baas kunt zijn, vormt daarbij de rode draad. Plezier houden in je werk komt in verschillende hoofdstukken als onderliggende reflectievraag langs. In het laatste hoofdstuk ga ik er uitgebreider op in, met een zijstap naar de relatie met je privéomgeving.

Maar nu eerst wat context. Ik begin met de spanning tussen de mechanismes in organisaties en de wensen van medewerkers van nu. Daarna laat ik zien wat je als mens in de weg kan zitten als je het als baas anders wilt gaan doen, zodat je goed voorbereid met de rest van het boek aan de slag kunt.

Spanning in organisaties

De laatste jaren begint het in de baas-medewerkerrelatie steeds nadrukkelijker te wringen. Normen verschuiven en gedrag dat we nog niet zolang geleden normaal vonden, is dat nu niet meer. Ook de onderlinge verhoudingen in die relatie zijn veranderd. Waren medewerkers vroeger al blij dat ze überhaupt werk hadden, tegenwoordig prijs je je als baas gelukkig als je een vacature vervuld krijgt. Medewerkers zijn er intussen ook een stuk mondiger op geworden en de verlanglijst van je 'bovenbaas' zet daar nog eens extra druk op. Want er moet wel geleverd worden, liefst ook een beetje maatschappelijk verantwoord. Het valt kortom niet mee om in deze tijd nog baas te zijn. Als je te veel meebeweegt met je team, kan het resultaat in gevaar komen. En als je je als baas iets te bezig gedraagt, heb je straks misschien een klacht aan je broek.

Maar ook tussen die twee extremen gaat 'het goede doen' niet vanzelf. De voorbeelden in het boek laten dat zien. Hoe je nat kunt gaan met het gedateerd benaderen van een sollicitant. Hoe je met goedbedoeld, maar iets te stoer taalgebruik mensen van je kunt afstoten. Of hoe je verleid kunt worden tot veranderingen, waar je team de wenkbrauwen bij fronst. Maar zonder dat team, zonder je mensen, ben je nergens.

Hun wensen zijn meestal niet onredelijk, alleen botsen ze met de manier waarop het er vandaag de dag in organisaties aan toegaat. Ik verwoord het misschien wat extreem, maar organisaties lijken de afgelopen decennia veranderd in *economische machines*. Er wordt vooral instrumenteel gewerkt met procedures, protocollen, targets en KPI's. Alles moet meetbaar zijn en tot rendement leiden, met een materiële beloning als de maat der dingen. Maar medewerkers willen ook graag als mens gezien worden en niet alleen als een 'human resource', productiefactor of een vakje in een spreadsheet.

Begrijp me goed, we werden er allemaal in meegesleept – ook ik. Het is de dominante opvatting geworden. Maar intussen zijn we vergeten dat een organisatie ook (en vooral) een sociale gemeenschap is. Dat mensen primair een relatie met je aangaan en niet alleen een contract. Medewerkers van nu willen die menselijkheid terug. Wie wil dat nu niet?

Een tweede spanningsbron betreft het traditionele *top-downgedrag* van bazen. En dat is niet alleen hun 'schuld'. Het komt ook omdat we nog steeds (bewust of onbewust) vinden dat een goede leider zich daadkrachtig, besluitvaardig en scherp hoort te gedragen. Dat het iemand moet zijn die zelf al snel weet hoe het zit en wat er moet gebeuren. Tamelijk 'masculien' dus, zo je wilt. Gedrag dat door de hiërarchie in veel organisaties nog wordt versterkt.

Die manier van leidinggeven is ook verleidelijk, ik herken dat wel. Het geeft je een gevoel van grip. En je 'bovenbaas' doet het meestal ook zo. Bij gebrek aan andere voorbeelden is de kans groot dat je dit gaat kopiëren, want zo hoort het blijkbaar. Maar professionals en vakmensen van nu accepteren zulk gedrag niet meer. Ze willen serieus genomen worden, in een gelijkwaardige, respectvolle en wederkerige relatie met hun baas.

Tot slot zorgt ook *onderlinge concurrentie* voor spanning. Maakbaarheid en individuele prestaties zijn de norm geworden. We beoordelen bazen en medewerkers op wat zij zelf hebben gepresteerd en plaatsen hen op een voetstuk. Maar die 'helden' doen het nooit in hun eentje. De vraagstukken van deze tijd vragen namelijk nadrukkelijk om teamwork – niemand redt het meer alleen. Medewerkers van nu zien en voelen dat dit wringt.

Wil je in de huidige arbeidsmarkt goede mensen aantrekken en behouden, dan moet het dus anders: menselijker, gelijkwaardiger en samen. Toen ik nadacht over bazen die ik onderscheidend vond in hun 'goede gedrag', zag ik ze meteen voor me. Sjuul die me uit de wind hield bij onze bovenbazen, toen ik een opdracht moest weigeren. Carl die speciaal voor mij naar Nederland kwam om een mini-afcheid voor me te regelen, omdat de lokale organisatie dat had nagelaten. En Bart die me de regie teruggaf, toen ik dreigde te verzuipen in het werk. In de volgende hoofdstukken komen ze allemaal even langs. 'Lieve leiders' ben ik ze gaan noemen: mensen met zorg en aandacht voor de ander, die tegelijkertijd moedig en een beetje eigenzinnig zijn. Want een goede baas zwemt soms tegen de stroom van de gangbare norm in.

Menselijke behoeftes

De mechanismes die ik hiervoor heb geschetst, zijn hardnekkig. Als je het als baas anders wilt doen, kunnen ze behoorlijk terugduwen en dan heb je wel wat lef nodig. En je mens-zijn kan daarbij nog wel eens in de weg zitten. Om straks steviger in je schoenen te staan, is het nuttig om daar eerst nog even op in te zoomen. Drie van onze diepmenselijke emotionele behoeftes licht ik eruit. Behoeftes die we allemaal in meer of mindere mate hebben.

Status en erkenning is de eerste. Vrijwel iedereen wil gezien en bewonderd worden en respect krijgen. Niet alleen in de groepen waar je deel van uitmaakt, maar ook in de samenleving als geheel. Rang en standen spelen daarbij een rol. Niet iedereen is er in dezelfde mate gevoelig voor, maar als je niet gezien wordt, niet meetelt, raakt dat diep. En hoe 'hoger' je baan en hoe meer je verdient, des te meer status. Als baas heb je sowieso al meer status dan een 'gewone' medewerker. Maar hoe hoger op de bazenladder je staat,

hoe meer de rest naar je opkijkt. En bewondering maakt blij. Dat is een normale menselijke behoefte, maar die kan je wel klemzetten als je verandering wil. Want om je ‘bazenstatus’ te behouden, moet je je meestal voegen naar hoe het er nu aan toegaat. Veranderen zorgt dan voor risico.

Een tweede behoefte die we allemaal in meer of mindere mate hebben, is de behoefte aan *bestaanszekerheid*. Je wilt morgen de huur of hypotheek nog kunnen betalen, je leven kunnen blijven leiden zoals je dat nu doet en niet plotseling met lege handen komen te staan. Een baan geeft dat gevoel van zekerheid. Als jij je kont tegen de krib wilt gooien, vanwege jouw wens om het anders te doen in de organisatie, zijn er dus risico’s. Mogelijk wordt er aan je loyaliteit getwijfeld. En als je te veel dwarsligt, kan dat doorgroei in de weg staan of zelfs je baan kosten.

De derde behoefte die ik er uit wil lichten is *verbondenheid met anderen*. We willen allemaal dolgraag ergens bij horen. Als je buiten de groep valt, word je meestal doodongelukkig. Dat kan ertoe leiden dat je toch je mond houdt – ook als je vindt dat het eigenlijk anders zou moeten. Je uitspreken brengt een risico van uitsluiting met zich mee. Mogelijk pruimt de rest van de club je dan niet meer en lig je er opeens uit.

Niet gek dus dat veel mensen zo’n veranderrisico liever niet nemen; het kan immers pijn gaan doen. Toch is het mogelijke onheil vaak groter in je hoofd dan in de werkelijkheid. En, belangrijker nog: door risico’s aan te gaan, krijg je een blijer team en een leukere baan. Nietsdoen brengt immers ook gevaren met zich mee: gedoe in je team, mensen die opstappen en spanning bij jezelf, omdat je het eigenlijk anders zou willen.

Het goede nieuws is dat je voor 'liever leiderschap' geen revoluties hoeft te bewerkstelligen; integendeel. Kleine overzichtelijke stappen, kijken naar wat al wél kan, experimenteren en de speelruimte die je hebt een beetje oprekken, zijn een beter idee. En dan vooral samen met anderen, want in je eentje verander je geen hardnekkige patronen. Je kunt er wel het initiatief toe nemen, bijvoorbeeld door een paar mensen te vragen hoe zij het zien en of ze het ook anders zouden willen. Bondgenoten vinden dus.

Het samen met anderen beter proberen te doen, dat is wat lieve leiders kenmerkt. Het zijn gewone mensen die ook fouten kunnen maken. Maar ze blijven ernaar streven om liefde en lef te tonen in lastige situaties en durven zonodig grenzen te stellen – zonder stemverheffing. De woorden 'lief' en 'leider' allitereren niet alleen lekker, ze zeggen wat mij betreft ook zo mooi waar het bij 'goede bazen' om draait: ze staan ergens voor (leider) en proberen daar op een menselijke manier (lief) vorm aan te geven. Het zijn bazen die in veelvoorkomende en vaak lastige situaties proberen te bepalen wat voor houding, gedrag of aanpak het beste past, vanuit dat lieveleidersperspectief. Die, vanuit wat ze samen met hun team willen bereiken, bewust afwegen wat het juiste is om te doen. Welke dosering van leider (stevig) en lief (zacht) dan nodig is en in welke vorm. Want in elke situatie zitten signalen die je hierbij richting kunnen geven. Je moet er alleen wel bewust bij stilstaan. Even tot tien tellen en je afvragen: Is deze eerste reflex de juiste? Of is misschien toch een snuffe meer lief of een beetje meer leider nodig? En, zo ja, hoe dan?

De talrijke voorbeelden in dit boek maken dat concreet. Ze variëren van het beter afstemmen van wederzijdse verwachtingen tot het omgaan met 'gedoe' in je team. Van het belang van onderhandelen met je eigen baas tot het besef dat je nooit 'niet' communiceert. En van gevoelige maatschappelijke kwesties die een wig kunnen drij-

ven in je team tot eigentijdse besluitvorming. Je gaat je vast niet vervelen.

Voor je verder leest

Genoeg gepraat nu, aan de slag. Maar niet voor ik nog even uitleg hoe dit boek in elkaar zit. Zo heb ik zelf altijd moeite met boeken en presentaties die het ideale plaatje willen uitstralen: als je het nu maar zo doet, komt het allemaal goed. Mijn dagelijkse praktijk was echter vooral modderig, met allerlei voetangels en klemmen. Daar sloten dat soort adviezen niet goed bij aan; ze maakten me als baas soms ook moedeloos. In dit boek wil ik de rommelige omstandigheden van alledag dan ook dichtbij houden. Omdat ik vermoed dat het ook bij jou niet altijd gaat zoals je je had voorgenomen.

Omdat de thema's en voorbeelden die je hierna tegenkomt geen kant-en-klare recepten zijn, geven ze stof tot nadenken. Je kunt je ertoe verhouden, je afvragen hoe jij het met je team of collega's eigenlijk doet en of dat bijdraagt aan menselijkheid, gelijkwaardigheid en samenwerking. Ontdekken of je er iets uit kunt oppikken, zodat je het met je team of collega's kunt uitproberen. 'Show, don't tell' is dan ook bewust gekozen als insteek voor dit boek. Ik geef tal van voorbeelden, maar ga je niet als een schooljuf in detail vertellen wat je moet doen. Omdat er niet één waarheid is en allerlei omstandigheden een rol kunnen spelen. En omdat ik je prima in staat acht om zelf te bedenken wat bij jouw situatie zou kunnen passen.

Die voorbeelden komen grotendeels uit mijn eigen praktijk (als medewerker, baas en adviseur) en uit verschillende fasen in mijn loopbaan. Ze draaien niet om mij, maar om de beschreven situaties. Daar haak je makkelijker op aan dan op abstracte, afstandelijke beschouwingen. Met respect voor de hoofdrolspelers heb ik ze wel geanonimiseerd.

Ik wilde daarnaast een boek in heldere taal; daarom gebruik ik bewust het woord 'baas', ook al weet ik dat sommige mensen daar jeuk van kunnen krijgen. Voor mij is het een neutraal en kort maar krachtig woord dat iemands leidinggevende rol aanduidt in een organisatie – niets meer en niets minder.

Het boek is bedoeld als opening en stimulans. Het is niet compleet en niet perfect en ik heb ook niet de waarheid in pacht. De komma in de titel staat er mede om die reden en nodigt zo tegelijkertijd uit tot reactie en interactie – het beantwoorden van deze 'brief'. Laat dus vooral weten wat je herkent en wat niet, wat nog ontbreekt en wat volgens jou anders zou moeten en waarom. Zo kan het boek het gesprek over 'een goede baas zijn' verder op gang brengen en steeds meer leidinggevend stimuleren om er met hun team en samen mee aan de slag te gaan.

Het boek is steeds opgebouwd uit drie elementen. Eerst de delen: 'De basis op orde' (deel I), 'Spelen met spanning' (deel II) en 'Turbulente tijden' (deel III). Elk deel bestaat uit drie hoofdstukken over thema's die bij dat deel passen. En in elk hoofdstuk illustreer ik dat thema weer vanuit drie verschillende invalshoeken. Zo blijft het overzichtelijk en helder. Elke paragraaf begint bovendien met een anekdote om het onderwerp te introduceren. Daarna volgen op een verhalende en associërende manier talrijke voorbeelden. Van hoe het niet zou moeten en van hoe het wel zou kunnen; voorbeelden van lief leiderschap in concrete situaties die je aan het denken kunnen zetten. Hoe doen wij dit eigenlijk? Zouden we het ook anders, beter, liever of duidelijker kunnen doen?

De term 'lieve leider' wilde ik in de verhalende tekst niet telkens expliciet gebruiken. Dat wordt zo schools en leest niet lekker. Daarom heb ik ervoor gekozen om het gebruik ervan te beperken tot korte, kernachtige omschrijving aan het eind van elk hoofdstuk.

Tot slot nog iets over het laatste hoofdstuk, met als titel 'Lieve leider'. Daarin pak ik, zoals gezegd, de eerste vraag uit het Harvard-artikel wat uitgebreider bij de kop: hoe blijf je gelukkig in je werk? Want na mijn relaas over lief leiderschap richting je team, collega's en baas, ben je ongetwijfeld tot de conclusie gekomen dat je dat alleen maar goed kunt doen als je ook een lieve leider bent voor jezelf – en terecht.

Met dit boek sta ik niet alleen op de schouders van al mijn eigen bazen en collega's, maar ook op die van een aantal inspirerende denkers en experts. In de tekst kom je ze hier en daar tegen. Aan het eind van het boek heb ik bovendien een kort overzicht van inspiratiebronnen opgenomen, voor als je er dieper in wilt duiken.

DEEL I

De basis op orde

In je eentje kun je best wat bereiken. Maar de mooiste dingen komen vrijwel altijd samen met anderen tot stand. En als baas ben je zonder een goed draaiend team al helemáál nergens. Maar hoe zorg je voor zo'n bloeiend team, in de wetenschap dat de samenstelling toch met enige regelmaat wijzigt? Want er komen mensen bij en af en toe gaan er ook mensen weg.

Dan helpt het als de basis op orde is. Een stevig fundament, een vruchtbare bodem, waarop je met wisselende teams kunt bouwen en oogsten. Zelf kwam ik erachter dat het daarbij vooral draait om aandacht en duidelijkheid. Om kleine daden met grote effecten. Hoe die 'daden' eruit kunnen zien, komt in dit eerste deel aan bod.

Hoofdstuk 1 gaat over het aantrekken en goed laten landen van nieuwe mensen, in het licht van de veranderde verhoudingen tussen bazen en sollicitanten. Over hoe het anders en beter kan. Een gezonde werkomgeving waarin mensen kunnen floreren, komt in het tweede hoofdstuk aan de orde. Daarbij zijn duidelijkheid en een open mind cruciaal. Het laatste hoofdstuk van dit deel gaat in op goed afscheid nemen. Niet alleen belangrijk voor de mensen die vertrekken, maar ook voor de achterblijvers. 'Respect' en 'waardering' zijn hier de sleutelwoorden.

1

Een warm welkom

Hoe je goede medewerkers binnenkrijgt en ook binnenhoudt – je kunt er 's nachts wakker van liggen. Ik weet er alles van. In mijn eerste baan als leidinggevende had ik onafgebroken gemiddeld zo'n twintig vacatures openstaan, op een totaal van honderd werkplekken. Nieuwe mensen vinden werd welhaast een dagtaak. Maar ook als sollicitant voerde ik ontelbaar veel gesprekken. Aan beide kanten van de tafel heb ik gezien en gevoeld wat het effect is van de bewuste en onbewuste keuzes die jij en je gesprekspartner daarin maken.

De krappe arbeidsmarkt van vandaag lijkt voorlopig niet te veranderen. En dat zet de vertrouwde verhoudingen op scherp. Was je als sollicitant lange tijd de afhankelijke, vragende partij, tegenwoordig zijn de rollen omgekeerd. Nu moet je als baas aan de bak. Waarbij je niet alleen mensen zoekt die goed passen bij je ambities en graag bij je komen werken. Ze moeten bij voorkeur ook nog een tijdje willen blijven.

Nu kan het in sollicitatieprocedures al misgaan met ogenschijnlijk kleine dingen. Situaties die je tamelijk eenvoudig kunt voorkomen. Daar gaat de eerste paragraaf van dit hoofdstuk over. Bij selectieprocessen kunnen gedateerde profielen en menselijke gemakzucht in de weg zitten. Met gerichte aandacht zijn die prima te pareren. Daar praat ik je in de tweede paragraaf over bij. Maar je bent er nog niet als je die gedroomde kandidaat hebt aangenomen. Want voor een goede landing is meer nodig dan een perfecte 'onboarding'-app. Hier kom ik in de slotparagraaf uitgebreid op terug.

Plezierig kennismaken

‘Ik denk dat we dit gesprek nu moeten stoppen.’ Verschrikt hoor ik het mezelf zeggen. We zitten in een driegesprek: de externe recruiter, de teamleider en ik, als kandidaat voor een positie in zijn kleine toezichthoudende team. Na een halfuur raak ik steeds geïrriteerder. Mijn beoogde nieuwe collega provokeert, kleineert en toont zich vooringenomen. Hij is niet echt geïnteresseerd in mijn antwoorden. Corrigeert ze zelfs, omdat hij beter lijkt te weten hoe ik in elkaar zit dan ikzelf. Voor een volwassen vrouw van in de vijftig voelt dat niet oké. Ik besluit het gesprek te beëindigen. De twee mannen zijn er een beetje beduusd van. Later meent de recruiter dat ik best wat sportiever op de ‘uitdagingen’ had kunnen reageren; hij zag het als een spel.

Macht

Het was niet de eerste keer dat ik geconfronteerd werd met ‘machtsgedrag’ in een sollicitatiegesprek. Tijdens dertig jaar ‘corporate life’ heb ik bij zeven verschillende organisaties gewerkt. Die zeven banen kreeg ik natuurlijk niet ‘een-op-een’, er zat een veel groter aantal sollicitaties bij andere bedrijven omheen. Bedrijven waar ik de fysieke werkomgeving en cultuur in die eerste contacten al kon proeven. Ik was altijd ruim op tijd, om in de hal alvast een beetje gevoel te krijgen, te kijken of mensen groeten (of niet) en hoe ze met elkaar omgaan.

Sommige ervaringen staan nog in mijn geheugen gegrift. Zo heb ik een keer nee gezegd tegen een baan, omdat ik het bij binnenkomst al Spaans benauwd kreeg in het gebouw. Ook haakte ik af bij een bedrijf dat mij van halftwaalf ’s ochtends tot drie uur ’s middags aan

de praat hield, zonder ook maar een broodje aan te bieden. Ik ging bijna van de graat.

Maar ook machtsgedrag blijft je bij. Zo had ik in mijn jonge jaren eens een narrig eerste gesprek. Als groentje durfde ik me niet meteen te roeren. Maar omdat ik ervan uitging dat het bij dit ene gesprek zou blijven, sprak ik de man er in de lift naar beneden op aan. Dat ik zijn gedrag onwelkom vond en niet passend bij een eerste kennismaking. Tot mijn verbazing mocht ik toen door naar de volgende ronde. Het bleek een 'test'.

Iets soortgelijks kreeg ik wat later in mijn loopbaan voor mijn kiezen. Voor een zware job had ik al minstens zeven gesprekken gehad. In een van de laatste gesprekken zou ik kennismaken met twee potentiële collega's. Daar keek ik naar uit, maar het werd een vervelend kruisverhoor. Als een scholier moest ik opnieuw examen doen. Menselijkheid en gelijkwaardigheid waren in dit soort situaties ver te zoeken.

Zulke ervaringen zijn niet uniek – je zou een zwartboek kunnen schrijven over wat mensen allemaal meemaken bij sollicitatieprocedures. Veelal ingegeven door het idee dat je als inhurende organisatie en leidinggevende aan de touwtjes trekt. De kandidaat wil graag die baan en jij hebt hem te vergeven. Dat zorgt bewust of onbewust voor een gevoel van macht. Maar met macht bouw je geen prettige werkrelaties. Bovendien is het de vraag of je die macht nog wel hebt, want in deze tijd solliciteer jij vooral bij de kandidaat.

Met je gedrag als selecterende leidinggevende start je een potentiële werkrelatie. Provoceren en kleineren om te zien of iemand staande blijft, is niet bevorderlijk voor zo'n vruchtbare, gelijkwaardige relatie. En als een kandidaat afhaakt en vervolgens rondvertelt hoe het er bij jou aan toegaat, draagt dat ook niet bij aan je reputatie op de

arbeidsmarkt. Maar ook als je geen bullebak bent, kan het idee dat de kandidaat van jou afhankelijk is verleidelijk zijn en je gedrag onbewust beïnvloeden.

Menselijkheid

Sollicitatieprocedures zijn de laatste decennia ook steeds digitaler geworden. Bij mij roept dat gemengde gevoelens op. Het voordeel dat (online) procedures onbewuste vooroordelen kunnen ondervangen, omarm ik natuurlijk van harte. Maar van sommige digitale processen werd ik als sollicitant gillend gek. Om een levend persoon aan de lijn te krijgen, moest je soms bijna een soort Sherlock Holmes worden. Dan lijken de systemen er vooral op gericht om mensen te ontmoedigen: een compleet gebrek aan persoonlijk contact. Kun je je dat in deze tijd (en überhaupt) wel permitteren?

Gelukkig kan het ook anders. En dat zit in kleine dingen. Zo was ik aangenaam verrast toen Rutger, de hoogste baas van het gerenommeerde bedrijf waar ik solliciteerde, mij zelf kwam ophalen in de hal. Ik was gewend aan aardige assistenten. Rutger liet me, in een ruime rondwandeling op weg naar zijn kamer, een stuk van het prachtige gebouw zien en vertelde wat over de geschiedenis. Die persoonlijke ontvangst voelde als een welkom en was direct collegiaal.

Als eenvoudige provinciaal vond ik het ook bijzonder om op een druilerige maandag – alsof het de gewoonste zaak van de wereld was – even op en neer naar Genève te vliegen. Voor een persoonlijk gesprek met Carl, de ‘bovenbaas’ van de man bij wie ik solliciteerde. Carl gaf mij de gelegenheid om door te vragen op de cultuur van het bedrijf. Want bij de oprichter waren wel wat kanttekeningen te plaatsen. De openheid waarmee Carl vertelde wat hij er zelf van vond en

hoe hij probeerde zijn invloed positief in te zetten, raakte me. Rutger en Carl gedroegen zich hier als lieve leiders.

Als 'selecteur' nam ik mijn eigen ervaringen als sollicitant natuurlijk mee. Zo heb ik altijd geprobeerd om met kandidaten een gesprek te hebben, in plaats van een interview. Ik weet dat gesprekken geen geweldige reputatie hebben, als het gaat om selectiekwaliteit. Maar om die besluitvormingsprocessen gaat het me hier niet (die komen in de volgende paragraaf aan bod). Natuurlijk is het belangrijk om iemands kwaliteiten en mogelijke bijdrage aan het team goed te beoordelen. Maar daarvoor hoeft een sollicitatiegesprek nog geen examen te worden. Het gaat om de toonzetting en een insteek van gelijkwaardigheid.

Het zal je niet verbazen dat ik ook heel wat afwijzingen voor mijn kiezen heb gekregen – nooit leuk. Maar de manier waarop dat gaat, bepaalt in belangrijke mate je afdronk en hoe je daarna over dat bedrijf of die persoon denkt. In mijn eerste grote leidinggevende baan zat ik aan het eind van de keten. Ik moest beslissen of jonge professionals, die al door verschillende mensen waren gezien en door de testmolen waren gehaald, bij ons aangenomen konden worden. Als ik toch vond dat iemand onvoldoende paste, belde ik hem of haar persoonlijk, om mijn overwegingen toe te lichten. Dat werden vrijwel altijd mooie gesprekken, omdat de persoon in kwestie zelf vaak ook wel voelde waar het nog schuurde. En ik kreeg een waardevolle terugkoppeling op het proces. Het was fijn om een kwetsbaar moment zo met iemand te kunnen afronden. Uiteindelijk wil iedereen immers gezien worden als mens en niet alleen als sollicitant.

Succesvol selecteren

‘Mag ik je iets heel anders vragen?’ Ik ben in een levendig gesprek verwickeld met recruiter Kees en zijn collega. ‘In between jobs’, zoals dat zo mooi heet. Na een door mij geleide reorganisatie bij de Nederlandse vestiging van een groot internationaal bedrijf, was ik vervolgens zelf aan de beurt. Zo gaan die dingen. Het gaf me de gelegenheid eens wat breder rond te kijken. Intussen heb ik alle bureaus van naam zo ongeveer wel gesproken. ‘Wat zijn jouw ervaringen met ons, recruiters, als soort,’ vraagt Kees, ‘en wat kunnen we van jouw ervaringen leren?’ Ik val even stil. Het is de eerste keer dat ‘zijn soort’ mij zo’n vraag stelt. Dan vertel ik dat ik de meeste recruiters (en hun opdrachtgevers) nogal behoudend vind: ‘Ze zoeken telkens iemand die het kunstje al drie keer heeft gedaan, want dat is veilig. Maar veel talentvolle mensen willen niet steeds hetzelfde doen. Die willen uitgedaagd worden, zichzelf stretchen, iets leren. Met die terughoudendheid mis je dus niet alleen interessante mensen, maar ga je als organisatie mogelijk ook achterlopen op het gebied van innovatie.’ De mannen knikken. Vertellen dat ze zelf hun klanten wel uitdagen om wat meer lef te hebben. Maar dat dit niet vanzelf gaat.

Op safe spelen

Dat vermijden van risico’s kom ik op meer plekken tegen. Zonder dat er goed over wordt nagedacht of dat nu echt wel zo veilig is. Ik sprak erover met een van de sleutelfiguren van een organisatie waar van oudsher vooral mannen werkten. De laatste jaren kwamen er steeds meer talentvolle vrouwen in dienst, maar die drongen onvoldoende door tot managementposities. Met het thema diversiteit had hij weinig affiniteit – althans, met het beeld dat hij ervan had. Maar het was een scherpe denker, met een warm hart voor de organisatie. Hij zat oprecht met het vraagstuk in zijn maag. Wilde ook dat benoe-

mingen eerlijk zouden zijn, dat de 'beste' kandidaten het zouden worden. Hardop nadenkend stelde hij vast dat de beste kandidaat dan wel 'zichtbaar' moest zijn: als iemand die het podium durfde te pakken. Ik vroeg hem of dat ook voor het totale team het beste was. Allemaal podiumdieren in sleutelposities? Na een korte stilte werd duidelijk dat hij daar intussen ook aan begon te twijfelen.

Je hebt zelf vast ook voorbeelden van hardnekkige profielen voor bepaalde functies. Van de bijna systematische reproductie van die profielen. Het stereotiepe beeld van een baas is daar misschien wel het meest markante voorbeeld van. Maar het speelt ook bij andere rollen. Wat maakt het zo lastig om wat gedurfter en creatiever te selecteren?

Toen ik daar over nadacht, kwam het woord 'verleiding' als eerste bij me op. Want verleiding kan op verschillende manieren een rol spelen. Verleiding om niet te veel mensen te betrekken bij het selectieproces; zelf te beslissen. De persoon wordt immers iemand in jouw team. Verleiding om iemand te selecteren die op je lijkt of die je aankunt, omdat dat comfortabel voelt. Als de tijd dringt, kan de verleiding ook groot zijn om maar voor een 'usual suspect' te gaan. Ambitieverlof noem ik dat: je wilt (misschien) wel iets anders, maar dat komt nu even niet uit. Die verleiding is menselijk en zonder tegenmaatregelen ook moeilijk te vermijden. Selectieprocessen moet je daarom strak organiseren.

Maar laten we, voor ik daar concrete suggesties voor doe, eerst nog even inzoomen op de selectie van bazen. Ik werd namelijk getriggerd door onderzoek, verzameld door Michiel de Hoog in *De Correspondent*. Met als conclusie dat je niet te veel carrièretijgers als nieuwe baas moet benoemen. In het onderzoek bleken mensen die hun vinger opstaken namelijk minder geschikt als leidinggevende dan personen die zo'n rol willekeurig kregen toebedeeld. Ambiti-

euze mensen zien zichzelf als betere bazen dan ze in werkelijkheid zijn. Ze blijken vooral hun inlevingsvermogen te overschatten. Toch benoemen we nog vaak de mensen die zichtbaar zijn en ambitie tonen, waarbij we vergeten dat dit helemaal geen competenties zijn. Ze zeggen niets over iemands functioneren als baas.

Onze verre voorouders deden dit overigens anders, zo heb ik begrepen. Daar werd een leider door de groep gekozen – bottom-up, zouden we nu zeggen. Dat staat haaks op hoe het er vandaag de dag aan toe gaat. Het team is er vaak niet eens bij betrokken; de baas of bovenbaas beslist. Evolutionair gezien wringt dat.

Behulpzame discipline

Over het algemeen vind ik dat we zijn doorgeslagen met procedures en protocollen. Maar om verleidingsvalkuilen te voorkomen, is een gedisciplineerde aanpak van selectieprocessen wel noodzakelijk. Denk aan een divers samengestelde selectiecommissie die zorgvuldig nadenkt over het gewenste profiel. Waarbij het niet alleen gaat om individuele competenties, maar ook om wat mensen kunnen bijdragen aan het team – zowel inhoudelijk als persoonlijk.

Wat daarnaast goed kan helpen is iemand die direct aan de bel trekt als men in de verleiding komt om van dat zorgvuldig vastgestelde profiel af te wijken. Gestructureerde gesprekken, aan de hand van een scoretabel met vooraf bepaalde criteria, zijn sowieso belangrijk. Intuïtie kan je in dit soort processen namelijk juist in de weg zitten.

Een wat simpeler maatregel waar ik zelf de voordelen van heb ervaren is het 'haasje-overprincipe'. In mijn tijd bij een groot uitzendbureau nam je nooit zelf het uiteindelijke besluit over iemand in je team: dat deed je baas. Die had een breder zicht, kon de cultuur van het grotere geheel meebewaken en kon daardoor voorkomen dat jij

zelf in zo'n verleidingsvalkuil stapte. Bij de benoeming van leidinggevendenden was het niet een bovenbaas, maar waren het zelfs vier regio-directeuren, die in tweetallen gesprekken voerden en samen tot een afweging kwamen. Daar werd zo'n proces behoorlijk zorgvuldig van.

In een van mijn banen als personeelsdirecteur constateerden we dat de selectieprocessen voor leidinggevendenden scherper konden. Samen vormden die immers de ruggengraat van de organisatie. In dat kader besloten we dat voor het benoemen van zulke sleutelfiguren een bredere selectiecommissie aangesteld moest worden. Zo werden er ook bovenbazen bij betrokken die er geen rechtstreeks belang bij hadden. Het effect van dat besluit was groot. We kregen scherpe discussies over het profiel, want de 'buitenstaanders' stelden daar kritische vragen over. En door met elkaar verdieping te zoeken, kwamen we ook tot een doordachter selectiebesluit.

Tot slot nog een anekdote in de categorie: 'Wie is hier eigenlijk de betere kandidaat?' Toen ik als 27-jarige was aangenomen bij een groot adviesbureau, werd ik een paar dagen voor de officiële indiensttreding gebeld door een van de nieuwe collega's. Hij wilde alvast samen naar een potentiële opdrachtgever, diep in Limburg. Ik was verbaasd – hij kende me nog niet eens. Op weg naar het zuiden vertelde hij het liefst te werken met de vrouwen die bij het bureau waren aangenomen. Hij wekte niet de indruk dat daar een seksistische gedachte achter zat. Ik liet hem doorpraten. De schaarse vrouwen die bij het bureau aan de slag gingen, moesten wel top zijn, vond hij. Want om aangenomen te worden, moest je als vrouw veel meer in je mars hebben en veel meer hobbels nemen dan de usual suspects. 'Dat zijn vaak middelmatige mannen die zichzelf een beetje overschatten,' zei hij. 'Als vrouw steek je hier dus per definitie ver boven die middelmaat uit.' Lieve leiders blijven dus gewoon logisch nadenken.

Over de auteur

Marianne Janssen werkt als zelfstandig adviseur aan leiderschaps- en verandervraagstukken. Zij is afgestudeerd als wiskundige en verdiepte zich tijdens haar loopbaan verder in onderwerpen als groepsdynamica, systeemdenken, veranderprocessen en gedrag van leiders (en mensen in het algemeen). Gedurende dertig jaar vervulde zij management-, advies- en personeelsdirectiefuncties in verschillende internationale organisaties, elk met een eigen cultuur. Daar heeft zij ervaren wat leiderschap met mensen en organisaties kan doen. Waar het ongezond is en waarom, en waar het juist prettig werkt en hoe dat komt.

Het werken met bazen van allerlei pluimage heeft Janssen een tas vol doorleefde kennis en ervaring opgeleverd. Daarmee wil ze leiders liefdevol stimuleren om aardig(er) te zijn voor mens en maatschappij en hier samen met anderen ook verantwoordelijkheid voor te nemen. Vanuit die maatschappelijke betrokkenheid organiseert ze werkplaatsen voor leiders en schrijft ze over actuele thema's die ons ook als burger en mens raken.

Janssen houdt van lange wandel-, fiets- en vaartochten, leest zich suf, geniet af en toe van een Franse of Britse film en is gek op 'kinderlijke' kunst. Naast haar werk is zij taalcoach voor niet-Nederlandstaligen.

- www.ijconsulting.nl
- info@ijconsulting.nl
- www.linkedin.com/in/mariannejanssen

‘Marianne Janssen laat liefdevol – en gelukkig ook een beetje streng – zien waar leiders het lef kunnen vinden om voortaan wat liever te zijn.’

- **Jeroen Smit**, auteur *De prooi* en *Het grote gevecht*

Het valt tegenwoordig niet mee om baas te zijn. Te weinig mensen in je team, burn-outs, medewerkers die terugpraten, anderen die plots voor zichzelf beginnen of jouw gedrag ineens als onveilig ervaren. Om over de druk die van boven en van buiten komt nog maar te zwijgen.

Toch is leiderschap nog steeds hard nodig. Alleen hoort daar wel een beetje liefde bij. Anders willen mensen niet met je werken.

‘Lieve leiders’ hebben de toekomst en zijn allesbehalve soft. Integendeel: ze combineren 'stevig' en 'zacht' op een gezonde manier.

Aan de hand van talrijke praktijkvoorbeelden laat Marianne Janssen je ontdekken hoe samenwerken weer leuk kan worden in die 'rommelige realiteit' van alledag.

Lieve leiders is voor jou als je baas bent, een baas hebt of er zelf een wilt worden, en het samen met anderen beter wilt doen.

Marianne Janssen vervulde jarenlang management-, advies- en personeelsdirectiefuncties in verschillende internationale organisaties. Met haar tas vol professionele kennis en doorleefde ervaring begeleidt ze nu leidinggevenden en teams bij leiderschaps- en verander-vraagstukken. Persoonlijk, nuchter en concreet.



9 789024 470105

boom.nl
boommanagement.nl