

HEIDY PEPERKAMP



De manager als koordanser

LEIDERSCHAPSDILEMMA'S
IN DE PRAKTIJK

VANDUUREN
MANAGEMENT

DE MANAGER ALS KOORDDANSER

Voor de vier belangrijkste mannen uit mijn leven

Voor mijn lieve echtgenoot Benno die mij gestimuleerd heeft om dit boek te schrijven. Je hebt altijd het vertrouwen in mij uitgesproken dat ik het in me had om met mijn jarenlange ervaring van training en coaching aan leiders dit boek te voltooien. Je bent gedurende het proces een rots in de branding en fijne sparringpartner voor mij geweest. Ik ben je heel erg dankbaar voor je geduld en steun.

Stijn, Daan en Joep, wat gaaf dat jullie naar mij wilden blijven luisteren als ik het tijdens het eten wilde hebben over de ontwikkeling van mijn boek. Wat mij betreft zijn jullie met jullie begrip, zorgzaamheid naar anderen en power al persoonlijke leiders.

Wiebelen op het koord hoort bij de ontwikkeling die wij mensen door-maken. Houd je zelf staande door uit te gaan van eigen kracht, naar binnen te kijken en in contact met elkaar te blijven, wat de omstandigheden ook mogen zijn.

HEIDY PEPERKAMP

A grayscale photograph of a person in a dark wetsuit balancing on a tightrope. The person's arms are outstretched for balance, and they are looking down. The background is a soft, out-of-focus landscape.

DE MANAGER ALS KOORDDANSER

Leiderschapsdilemma's
in de praktijk

VANDUUREN
MANAGEMENT

Koorddanser

– FRANK BOEIJEN

Elke dag voer ik een gesprek
Een gesprek hier in mijn hoofd
Over wat ik allemaal gedaan heb
Over wat er allemaal is gebeurd
Over wat ik allemaal misdaan heb

Elke dag praat ik met mezelf
Zonder woorden maar als in een droom
Dan zie ik voor me ontevreden vrienden
Vrienden met onbegrepen vriendinnen
En ik sta aan de kant

Hoe strak is het koord waarop ik dans
Tussen mijn hoofd en mijn hart
Hoe lang zal het zijn voordat ik val
Tussen mijn hoofd en mijn hart

Elke dag vraag ik aan mezelf
Wanneer ben ik oud en wijs genoeg
Zonder twijfels of onbezonnen daden
Een zonderling berooid en verlaten
Van God en alleman

Want hoe sterk is dit koord waarop ik dans
Tussen mijn hoofd en mijn hart
Hoe lang zal het zijn voordat ik val
Tussen mijn hoofd en mijn hart

Het leven van een koorddanser
In balans uit balans
In balans

Inleiding

Allereerst hartelijk dank voor het kopen van dit boek. Het feit dat je het nu in handen hebt, geeft aan dat je – in meer of mindere mate – met dilemma's bezig bent. Ze waarschijnlijk in je werk bent tegengekomen en hebt ervaren hoe lastig het soms is om een keuze te maken tussen twee opties die allebei voor- en nadelen hebben.

Het boek dat je nu in handen hebt, bestaat uit onthullende ervaringen van leiders die ook met dilemma's geworsteld hebben. Jij stapt met het lezen van dit boek als het ware in hun huid en beleeft hun ervaringen. Het zijn overigens 25 losse verhalen die je allemaal apart van elkaar of kriskras door elkaar kunt lezen. Wat jij prettig vindt. Elk verhaal is geanonimiseerd en begint met een korte introductie van de geïnterviewde. Je zult zien dat ik aan elk verhaal eyeopeners heb toegevoegd, waarmee ik wat dieper inga op het specifieke onderwerp van dat verhaal. Naast een toepasselijke quote sluit ik af met reflectievragen, bedoeld om je te laten nadenken over hoe jij je tot het specifieke dilemma verhoudt.

De 25 verhalen heb ik onderverdeeld in vijf hoofdthema's: visie & verandering, samenwerking, leidinggeven, communicatie en persoonlijke dilemma's. Deze vijf hoofdthema's heb ik samengebracht in het dilemmamodel. Dat model vind je achter in het boek. In dit model kun je je eigen voorkeuren plotten, zodat je kunt zien hoe je je verhoudt tot de vijf dilemma-thema's. De stappen die ik aan het model gekoppeld heb, zijn bedoeld om je eigen dilemmaflexibiliteit te vergroten. Ik ben gelijk maar zo vrij geweest om een nieuwe competentie in te voeren binnen de leiderschapspraktijk: dilemmaflexibiliteit. Onmisbaar en bedoeld om perspectieven op dilemma's te verbreden. Met dit boek kun je volop aan de slag met je eigen dilemmaflexibiliteit.

Herkenbaarheid, toegankelijkheid en praktische toepasbaarheid zijn bij mij de uitgangspunten geweest bij het schrijven. Daarom heb ik in de interviews een zo'n groot mogelijk scala aan vraagstukken binnen de rol van de leidinggevende aan de orde laten komen. Daarnaast heb ik gezocht naar een zo'n breed mogelijke diversiteit van de geïnterviewden. Ik heb gesproken met vrouwelijke en mannelijke leiders uit diverse managementlagen. Van door de wol geverfde bestuurders, mkb-ondernemers, mt-leden en afdelingsmanagers tot startende middelmanagers. Leidinggevendenden uit diverse branches vertellen jou hun eerlijke verhaal. Allemaal moedige mensen die het lef hebben gehad om hun imperfecties, de twijfels en onzekerheden over hun dilemma's aan mij toe te vertrouwen. Maar je leest ook wat hen heeft gesterkt, welke inzichten ze hebben gekregen en waar dat toe heeft geleid. Wat ben ik hen dankbaar!

De intentie van mijn boek is dat ik het open en eerlijke verhaal wil vertellen over hoe moeilijk leidinggeven soms is. Er zijn maar weinig managers die transparant durven te zijn over hun onzekerheden. Ik hoor ze in mijn coachpraktijk en wanneer ik als interim-manager een bedrijf mag begeleiden, maar dat blijft allemaal vertrouwelijk. Gedeeld wordt het eigenlijk nooit.

Met deze 25 verhalen uit de praktijk wil ik dat veranderen en jou laten inzien dat we allemaal dilemma's ervaren. Het bespreekbaar maken van deze dilemma's kan behoorlijk opluchten en zelfs tot nieuwe inzichten leiden. Openlijk zaken delen verruimt echt, leidt tot begrip en maakt het mogelijk om elkaar te helpen of aan te vullen. Mooi vind ik het dan ook om te constateren dat de leiders uit het boek regelmatig het begrip openheid noemden als manier om een dilemma op te lossen en een doorbraak te bereiken.

Uit de meeste verhalen blijkt dat als de leidinggevende het voorbeeld geeft om op tafel te leggen wat bij hem speelt, hij daarmee de anderen uitnodigt hetzelfde te doen. Door zijn eigen vragen en moeite te delen met zijn mensen, ontstaat er een sfeer van openheid en vertrouwen. Voor mij geldt dan ook: de moedige leider is die leider die zijn eigen moeite durft te delen.

Waarom ik heb gekozen voor de titel ‘De manager als koorddanser’? Tijdens het schrijfproces kwam het discipline koorddansen uit het circus als metafoor bij mij op. Ik zag een link tussen de koorddanser en de manager. De koorddanser balanceert op het slappe koord, stapt van de ene naar de andere kant, terwijl hij onder spanning acrobatische toeren uithaalt voor de ogen van het publiek. Leidinggeven is ook vaak balanceren tussen uitersten. Er wordt aan de ene kant van je verwacht dat je zaakgericht een bijdrage levert aan de doelen van de organisatie en dat je aan de andere kant relatiegericht oog houdt voor je mensen. Hoe zorg je voor evenwicht? Je wordt uitgedaagd om je staande te houden, vitaal te blijven en te inspireren op het leiderschapskoord terwijl je in de spotlight staat van de organisatie. Een hele opgave!

Voor je aan het boek begint, heb ik een vraag aan jou. Weet jij waardoor je je laat leiden als het spannend wordt? Ben jij je als leider bewust van je eigen temperament en in hoeverre ken jij je primaire voorkeuren? Het begrijpen van je achterliggende, onbewuste beweegredenen is nodig om terugkerende patronen van jezelf in interactie met anderen te doorbreken. Dit blijkt duidelijk uit de voorbeelden in het boek. Het vraagt een grote mate van bewustwording, moed, flexibiliteit en verandervermogen.

Ik hoop dat de verhalen jou aan het denken zetten en je verder brengen. Ik daag je uit om met de eyeopeners en de reflectievragen aan de slag te gaan en die toe te passen binnen je eigen vraagstukken.

Ik wens je veel leesplezier en misschien nog wel meer dilemmaflexibiliteit!

Heidy Peperkamp,
mei 2021

*“The cave you fear to enter,
holds the treasure you seek.”*

– JOSEPH CAMPBELL

Inhoudsopgave

DEEL 1: VISIEVORMING & VERANDERING

- 1 Ben ik nu zo snel of zijn zij nu zo traag? 12
Door een pas op de plaats te maken, kom je uiteindelijk verder
- 2 Leiderschap in vakmanschap 17
Controle houden of ruimte geven?
- 3 Inspirerend avontuur naar werkgeluk 23
Leiden vanuit bezieling of zakelijkheid?
- 4 Onoverbrugbare kloof binnen het directieteam 28
Leiderschapsvisie als verbinder of breker?
- 5 Ondernemen is houden van mensen 33
Familiecultuur als succesfactor voor bedrijfsgroei

DEEL 2: SAMENWERKING

- 6 Pappen en nathouden 40
Onderstroom of bovenstroom?
- 7 Zoeken naar de juiste aanvliegroute 45
Uitgaan van mezelf of afstemmen op anderen?
- 8 One of the guys 50
Blijf ik een van hen of ga ik erboven staan?
- 9 Een persoonlijke zoektocht naar high performing teams 55
Daring of caring?
- 10 Knetteren op de heisessie 61
Aanvallen of aanvullen?

DEEL 3: LEIDINGGEVEN

- 11 Opstaan bij lockdown 68
Leiden versus management en stabiliteit versus vernieuwen
- 12 Klem in de tosti 72
Authenticiteit of conformeren aan de rolverwachting?
- 13 Goed leiderschap is ook afscheid nemen 78
Zelforganisatie of leiderschap?

- 14 Wie neem ik aan: cv met diploma of passie met een blutsje? 84
Voorbij het eerste oordeel kijken
- 15 Leidinggeven vanuit diverse rollen 90
Tomeloos begrip of met autoriteit begrenzen?

DEEL 4: EMOTIE BIJ COMMUNICATIE

- 16 Emoties maken meer kapot dan je lief is 96
Spreek ik me uit of slik ik het in?
- 17 Zachte heemeesters maken stinkende wonden 100
Polariteiten in het conflict: laat ik het gaan of spreek ik aan?
- 18 Broekie van een leidinggevende 105
Daadkrachtig rammen of tactvol communiceren?
- 19 Een slimme meid is beter op haar toekomst voorbereid 110
Eigen verantwoordelijkheid of afhankelijkheid?
- 20 Vechten tegen de mt-bierkaai 115
Should I stay or should I go?

DEEL 5: PERSOONLIJKE DILEMMA'S

- 21 Belangenafweging in pittig krachtenveld 122
Truth or dare?
- 22 Schoenmaker houd je bij je leest 127
De hulpvraag stellen, zwak of sterk?
- 23 Persoonlijke waarde als moreel kompas binnen ethisch leiderschap 132
Professionele ethiek of persoonlijke moraliteit?
- 24 Ik zal altijd mijn eigen boontjes doppen 138
Vertragen of versnellen?
- 25 No guts no glory 143
Blijf ik zitten of ga ik voor wat anders?

Dilemmamodel 149

Woord achteraf 151

Dankwoord 155

Overzicht literatuurtips 157

DEEL 1

VISIEVORMING & VERANDERING

A person in a dark long-sleeved shirt and pants is balancing on a thin tightrope. They have their arms outstretched for balance. The background is a soft, out-of-focus landscape with hills and a body of water under a hazy sky.

Van leiders wordt een heldere visie verwacht. Een visie beantwoordt de vraag ‘waar wil ik met jullie zijn over een bepaalde tijd en hoe ziet de nieuwe situatie er dan uit?’ De bekende stip op de horizon. Hoe kies je zorgvuldig het tempo en de route ernaartoe in een continu veranderend landschap? Sta je stevig genoeg in je schoenen om ook bij tegenslag vast te houden aan jouw visie?

1 Ben ik nu zo snel of zijn zij nu zo traag?

Door een pas op de plaats te maken, kom je uiteindelijk verder

AAN HET WOORD: succesvolle bestuurder van een advocatenkantoor, die acht jaar geleden met haar compagnon het kantoor heeft overgenomen.

‘We hebben een tijdje nagedacht hoe we de gewenste veranderingen binnen het kantoor gaan inzetten. Mijn compagnon en ik hebben daar de nodige gesprekken over gevoerd. We zijn aan de slag gegaan met “meer brede schouders onder kantoor”. Daarmee bedoel ik te zeggen dat we het met elkaar moeten dragen en de medewerkers zich verantwoordelijk moeten gaan voelen om het echt samen te doen, zodat ze ook meer kunnen betekenen dan dat ze nu doen. Zodoende bind je mensen ook meer. Daarnaast zijn we naar één hoofdkantoor gegaan en hebben we twee satellietvestigingen.’

‘Al deze ontwikkelingen vragen ook om verandering bij mijn compagnon en mij, niet zozeer in besturen, wel in hoe we leidinggeven. We willen open minded zijn richting de toekomst, dus ook richting onze mensen. We hebben ingezet op een nieuwe koers en na een periode van transitie en transformatie, zitten we nu in een goede flow. We zitten in ons nieuwe kantoor en terugkijkend is iedereen blij met de stappen die we gezet hebben.’

Zo begint het gesprek met deze intelligente dame, die een duidelijke visie heeft en die het liefst al vele stappen verder is met de teams.

‘Ik vind zelf het meest lastig aan leidinggeven dat je niet van tevoren weet wat de groep gaat omarmen. Ik kan natuurlijk op eigen houtje wel het DNA van ons bedrijf bepalen, maar als je dat niet samendoet, werkt het niet. En oh, wat kost me dat een moeite! Ik denk namelijk altijd dat ik het zelf het beste weet en kan. Ik ga dus rap van start. Ik begrijp werkelijk niet waarom de rest niet per direct volgt en ik kan geïrriteerd raken als we dan tussendoor ook nog allerlei afslagen nemen. Dat kost toch veel te veel tijd, jongens!’

‘Dat ligt volgens mij niet enkel aan de aard van het beestje, maar heeft ook te maken met het samen opzetten van een route, zodat je makkelijker de kikkers in de kruiwagen houdt. Je kunt dan terugvallen op samen

gemaakte plannen of afspraken. Al snel heb ik ingezien dat een gezamenlijk proces uiteindelijk leidt tot betere resultaten. Ik moet dan af en toe wel pas op de plaats maken en soms voelt het als een stap achteruit, maar uiteindelijk loont samenspraak wel.'

'De invalshoek om de input van iedereen te betrekken en dus ook te weten wat anderen bezighoudt, kwam op mij eerst als verdragend over, want de vaart gaat eruit als we met z'n allen bij elkaar moeten zitten in allerlei sessies. Het primaire werk moet tenslotte ook nog gedaan worden, hè. Klanten willen ook tijdig geholpen worden. Het vraagt heel wat van je hoor, het leiden van een kantoor met hoogopgeleide professionals en ondersteuners. Gelukkig doen mijn compagnon en ik dat samen. Uiteindelijk ben ik tevreden met de manier waarop we het doen, we werken aan een goede breedte voor gezond bestuur.'

'Besturen is echt iets heel anders en gaat mijn compagnon en mij relatief goed af. We zijn een perfect team en slagvaardig. We kennen elkaar door en door, we delen dezelfde normen en waarden. Tegen deze achtergrond is het maken van strategische keuzes en het nemen van beslissingen over financiële zaken een stuk eenvoudiger dan leidinggeven.'

'Het inzicht om het proces van veranderingen anders te doen, kwam door gesprekken met externen maar ook door de feedback van collega's. Zij hebben mij en mijn compagnon een goede spiegel voorgehouden. In die spiegel kon ik mezelf aan blijven kijken, ik vind het namelijk wel belangrijk om mezelf te blijven. Ik heb ook veel geleerd. Van nature ben ik een hittepetit, een haantje de voorste die verantwoordelijkheid neemt. Dat heb ik van huis uit meegekregen, dat werd gestimuleerd. Je moet altijd je eigen broek op kunnen houden én oog hebben voor anderen. Mooie kwaliteiten, maar ik zie nu ook in dat ik door mijn snelheid van denken en handelen anderen ook behoorlijk kan overrulen. Niet zo handig in een veranderproces.'

'Mijn ongeduld kan mij behoorlijk in de weg zitten. Vooral als de druk en de belangen van het kantoor toenemen. Dit speelt bijvoorbeeld wanneer ik vind dat pitches of aanbestedingen niet goed verlopen. Maar ook als iemand druk op mij uitoefent. Dan word ik zo gedreven om positie te behouden, dan ga ik me hard opstellen en zorg ik ervoor dat gebeurt wat moet gebeuren. Ik kan zeer fel worden. Ik heb van huis uit meegekregen dat alles bespreekbaar is en ik heb geleerd om met temperament te debatteren.

Dat kan dan wel eens scherp overkomen. Mijn collega's durven mij aan te spreken en ik word er door hen op gewezen als ik te fel reageer. Ik doe echt aan zelfreflectie, maar moet daar wel toe gedwongen worden.'

Ik vraag haar waaruit dat blijkt en wat voor haar een moment was waarop ze daadwerkelijk wat gedaan heeft met de feedback.

'Dat weet ik nog wel. Dat was toen ik als leidinggevende uitgenodigd werd door mijn managementassistente, om mee te lezen in de paper voor haar opleiding. Daarin was weerbaarheid ook een onderdeel. Ze gaf me toen als een soort boemerang terug dat ze aan mijn hoofd al kon zien of ik het ergens mee eens ben of niet. Dat was best confronterend. Ik kan over het randje gaan met mijn eisen. Ik heb te accepteren dat niet altijd alles zo lukt als ik zou willen.'

'Kijk, het liefst wil ik dat anderen net zo snel schakelen als ik. Maar ik probeer echt meer open te staan voor andere suggesties. Ik weet dat als ik anderen wil stimuleren, dat het dan belangrijk is om ze ruimte te geven om het zelf te doen. De ander zelf keuzes te laten maken, ook die in mijn ogen niet de beste zijn. Diegene mag hier zelf achter komen, daar leert hij of zij van.'



'Even rust nemen zie ik niet meer als stagnatie, maar juist als vooruitgang.'

'Ik moet me echt inhouden om het niet over te nemen. Ik zie nu in dat als ik een pas op de plaats maak, anderen makkelijker aanhaken. Even rust nemen zie ik niet meer als stagnatie, maar juist als vooruitgang. Om mensen te leiden moet de onderlinge afstand niet te groot zijn. Als ze die afstand niet kunnen overbruggen, trekken ze het niet en raak ik ze kwijt. Dat vraagt van mij aanpassing in mijn snelheid. Bij mij staat nu op een tegeltje: "Geduld is ook een vorm van wijsheid".'

EYEOPENERS

“Alleen ga je sneller, samen kom je verder!”

– OUD AFRIKAANS GEZEGDE

Het proces van verandering kost tijd. Iedereen heeft zijn eigen tempo en zijn eigen perceptie bij verandering. Voor de een werkt verandering als een uitdaging, voor de ander werkt zo’n proces verlamkend. De moeite met verandering is vooral gebaseerd op angst: angst voor het onbekende en angst voor verlies. Terwijl de meeste mensen juist gaan voor behoud: behoud van het bekende, het zekere, de huidige situatie. Als leidinggevende is het daarom van groot belang dat je weet hoe mensen zich verhouden tot de verandering. Daar kom je achter door hen erbij te betrekken en gesprekken aan te gaan. Luister naar ze en bevrage ze over hun ideeën: hoe willen zij naar de nieuwe situatie toe werken? Zo voelen ze zich eigenaar van de nieuwe manier van werken. Werk aan een gezamenlijk beeld van de toekomst dat richtinggevend is voor al het handelen.

Wees je ervan bewust dat je als management niet de inhoud, ‘het zenden’ en het uitleggen centraal stelt, maar voer gesprekken en luister zodat het een gemeenschappelijk proces van leren en ontwikkelen wordt. Ga ervan uit dat veel kennis binnen de organisatie al aanwezig is, maar dat het nog wel moet worden aangeboord. Daarvoor is een veilige en stimulerende sfeer een essentiële voorwaarde.

Verandering is een proces van vallen en opstaan en geen lineair proces. Het is evenwicht zoeken tussen spontaniteit, structuur en enige wanorde. Om verandering te realiseren zijn de kwaliteit en de onderbouwing van je boodschap belangrijk. Maar nog belangrijker is het creëren van draagvlak bij de anderen. Acceptatie wordt groter wanneer mensen hun eigen aandeel herkennen in de oplossing. Want, stel jezelf maar eens de vraag: wie of wat omarmt je het snelst? Juist! Iemand die je kent of iets wat dicht bij je staat. Zo is het ook met het implementeren van veranderingen, nieuwe concepten of processen. Als je deel uitmaakt van het veranderproces en -idee, ga je het

ook eerder oppakken en uitvoeren. Dus betrek medewerkers, bied ruimte aan hun opvattingen en ideeën.

REFLECTIEVRAGEN

- Wat roept verandering bij jou op?
- Iedere veranderaar heeft een bepaalde voorkeur in zijn zienswijze over hoe een verandering het best benaderd kan worden. Wat typeert jouw manier van denken?
- Hoe creëer jij draagvlak voor verandering?
- Op wie richt je je het meest in het proces van verandering: op de enthousiastelingen of op de ankerhangers?
- Hoe reageer je als medewerkers tegengas geven op de door jou aangegeven richting?

LITERATUURTIPS

- *Leren veranderen* door Léon de Caluwé en Hans Vermaak.
- *Mensen maken of breken een verandering* door Inge van Kooten-Satter
- *Wie heeft mijn kaas gepikt?* door Spencer Johnson en Ken Blanchard

2 Leiderschap in vakmanschap

Controle houden of ruimte geven?

AAN HET WOORD: een bevlogen zorgondernemer en mede-eigenaar van een praktijk voor tandheelkunde over hoe je vanuit vakmanschap je kunt ontwikkelen als leider.

‘Het is zestien jaar geleden dat ik bij deze praktijk begon als medewerker. Inmiddels ben ik, samen met een partner, tien jaar eigenaar van deze maatschap. Ik ken de praktijk en de mensen kennen mij. Eerst was ik “one of the guys”, maar als je het stokje van de oprichter overneemt, verandert er toch wel wat. Het voordeel was, dat als ik iets wilde vragen, iedereen heel toegankelijk was. Wat ik wel eens lastig vond als ik een verandering door wilde voeren, was dat dit tot een discussie kon leiden.’

Hoe de omstandigheden ertoe kunnen bijdragen dat leiders tot nieuwe inzichten komen, wordt duidelijk in dit voorbeeld van een zorgondernemer. Zij heeft, toen zij begon met haar praktijk, niet bewust gekozen voor het leiderschap, maar door uitbreiding van de praktijk en opening van meerdere vestigingen komt dit als vanzelfsprekend wel op haar pad. Tijdens haar medische studie is leiderschap een zeer onderbelicht onderdeel geweest, ze heeft dus vooral geleerd door te doen. Ook heeft ze geïnvesteerd in leiderschapstrainingen en leest ze graag over dit thema.

‘De afgelopen tien jaar hebben me veel plezier gegeven. Ik vind het belangrijk om in mijn leidinggevende rol duidelijkheid te scheppen. Ik heb geleerd dat ik niet uit moet gaan van aannames. Ik heb ook gemerkt dat wat ikzelf logisch vind, voor de ander echt niet altijd zo is. Om een voorbeeld te geven: als ik een medewerkster vraag om vijf dingen te doen, wil ik er ook op kunnen vertrouwen dat dat gedaan wordt. Op het moment dat ze zaken overdraagt aan een ander, omdat ze het bijvoorbeeld niet redt, dan wil ik wel dat zij zich verantwoordelijk blijft voelen voor die vijf zaken en dat ze mij terugkoppeling geeft over de totale stand van zaken. Als ze dan zegt dat

bijvoorbeeld twee zaken door een ander gedaan worden, verdwijnen die voor mij uit het zicht en dat vind ik heel vervelend. Kijk, ik heb aan heel veel dingen te denken en als ik moet blijven checken, word ik daar erg onrustig van. Delegeren vind ik oké, maar je moet wel regie houden over de taken die ik aan je heb uitbesteed.'

'Mijn persoonlijke valkuil is zeer alert te zijn op de kleinste details. Dat is de aard van het beestje. Ik wil dat het goed gebeurt en ik heb moeite met het uit handen geven van diverse kleinere zaken. Hierdoor blijft er weinig tijd over om te investeren in strategische zaken. Bijvoorbeeld het nadenken over de visie en missie van de nieuwe praktijk. Het ontbreekt me aan tijd om vanaf de zijlijn te bekijken hoe zaken lopen en over innovaties na te denken.'

'Wat ook meetelt, is dat mensen soms onvoorspelbaar zijn. Ik vind het makkelijker om processen te beheersen. Daarom heb ik er wel eens een handje van om collega's uit de weg te gaan en zaken zelf in mijn eentje op te pakken. Ik kan ook erg kritisch zijn en probeer fouten zoveel mogelijk te voorkomen. Ik snap wel dat het team mijn controle als beperkend kan ervaren.'

'In de coronatijd, waarin we enkele weken niet fysiek in de praktijk mochten zijn, hebben we diverse Zoom-sessies gehouden met alle medewerkers. We wilden namelijk wel contact houden met elkaar en ik vond het ook belangrijk dat we de tijd die vrijkwam, goed gingen benutten. We hebben dus sessies gepland. Werken met Zoom vraagt om de discipline om een voor een aan het woord te zijn en niet door elkaar te praten. Door iedereen binnen het team het woord te geven over hoe we in deze coronatijd de praktijk het beste konden runnen, werden het niet de regels die ik oplegde, maar maatregelen die we in gezamenlijkheid hebben doorgevoerd. Samen met de praktijkondersteuners, collega's uit de maatschap, en receptionisten hebben wij de protocollen bedacht om in te zetten bij de "day after" corona. Er was hierdoor geen angst om te beginnen en weer mensen te behandelen. Regels waren niet opgelegd, maar met elkaar bedacht.'

‘Ik was positief verrast over de effecten van deze manier van vergaderen. Naast dat de gesprekken fijn gestructureerd verliepen, was ik vooral heel tevreden met het resultaat dat we met elkaar hadden bereikt. Dit inzicht heeft mij aan het denken gezet. Verder heb ik de inzet van studenten erg gewaardeerd. Deze jonge mensen hebben mij doen inzien hoe belangrijk het is om een divers team te hebben qua samenstelling. Diversiteit in leeftijd, in ervaring, in kwaliteiten.’

‘Mijn streven vanuit deze ervaring is nu bij meerdere onderwerpen meer input van het team (vanuit alle lagen) te gebruiken, zodat de implementatie van nieuwe zaken gemakkelijker verloopt. Deze situatie heeft mij het inzicht gegeven dat ik mijn moeite om zaken los te laten kan laten varen en vertrouwen in anderen kan hebben om zaken aan hen over te laten!’

Omdat ik toch wel heel benieuwd ben naar de spanning die ik bij deze zorgondernemer ervaar tussen het loslaten en ruimte geven, vraag ik haar wat haar typeert als mens.

‘Ik wil iets betekenen voor mijn patiënten en betrokken zijn bij hen. Ik wil een sociaal mens zijn die er echt is voor anderen. In onze praktijk staat de klant centraal en ik wil dat zij de gastvrijheid bij ons ervaren vanuit oprecht contact. Daar gaat het om! Ik verwacht dan ook geen 9-5 mentaliteit bij mijn medewerkers, maar ik wil passie en drive zien. Dat maakt je werk toch ook veel interessanter?!’

‘Van huis uit heb ik geleerd beleefd te zijn en mensen met u aan te spreken. Zo wil ik ook dat onze klanten netjes worden aangesproken, met een welgemeend “goedemorgen” en niet met een vluchtig “hallo”. Ik wil vooral ook niemand tot last zijn. Ik kan me al bezwaard voelen als ik iemand wat vraag. Na mijn havodiploma ging ik naar het hbo, waar ik op mijn tenen moest lopen. Daarna ben ik er wel echt voor gegaan. Ik heb altijd moeite moeten doen om iets te bereiken en daarom heb ik altijd een stapje extra gezet. Ik wil eruit halen wat erin zit. Het is toch ook zonde als er meer in blijkt te zitten en dat er niet uitkomt?’

‘Ja, ik werk wel hard. Ik wil aan verwachtingen voldoen en vind waardering voor mijn werk fijn. Soms kan ik ook wel eens versteld staan van mezelf hoor. Bijvoorbeeld als ik van een vergadering naar huis rijd en ik onbewust veel op mijn bordje heb meegenomen. Dan denk ik: waarom doe ik dit? Maar aan de andere kant vind ik het ook leuk en interessant om met nieuwe dingen bezig te zijn.’

Zo terugkijkend op dit gesprek, vraag ik haar, wat voor haarzelf nu een belangrijk inzicht is geweest tijdens haar periode als leidinggevende. Dan verrast ze me en vertelt ze in alle openheid en oprechtheid dat ze een tijdje geleden een ware wake-upcall heeft gehad. Haar lijf kwam in opstand en alarmbellen gingen af. Haar arts heeft toen een veel te hoge bloeddruk en hartslag geconstateerd en haar gewaarschuwd voor haar hart.

‘Ik wilde niet aan de pillen, daar ben ik ook veel te jong voor. Nee, voor mij kwam het besef dat inspanning en ontspanning in evenwicht moeten zijn. Dus door vitaal leiding te geven aan mezelf, kan ik ook beter leidinggeven aan de medewerkers.’



Door vitaal leiding te geven aan mezelf, kan ik ook beter leidinggeven aan de medewerkers.

‘Ik werk eraan om mijn hoofd leeg te krijgen en besteed tijd aan ontspanning. Ik lees graag en ik vind het gezellig om bij mijn gezin te zijn. Het is echt een ingeslopen gewoonte om altijd maar ‘aan’ te staan. Ik let nu goed op mezelf en accepteer dat iets nooit honderd procent af is. De onrust en het opgejaagde gevoel, daar wil ik korte metten mee maken. Dat is goed voor mezelf en mijn omgeving. Evenwicht wordt mijn keyword; tussen ruimte geven en controle houden, en zeker tussen in- en ontspanning.’

EYEOPENERS

*“Loslaten geeft je de vrijheid om dingen te doen,
die echt belangrijk voor je zijn.”*

– ANONIEM

Wanneer je iets loslaat, betekent dat niet dat je het niet meer vast kunt pakken; wanneer je ruimte biedt, kun je daarna nog steeds de regie pakken.

Het is niet zo gek dat je uitgaat van de gedachte dat je het als leidinggevende zelf beter kunt. Je hebt in de loop van de tijd een werkwijze ontwikkeld die zijn waarde heeft bewezen. Maar je hebt niet altijd de wijsheid in pacht. Medewerkers zitten soms dichter op een bepaald proces en hebben er een andere kijk op. Werknemers zijn een onmisbare factor voor de groei van je bedrijf. De kunst voor jou is om je open te stellen voor hun ideeën en bijdragen.

Instrueren, opdrachten geven en die controleren is in bepaalde situaties erg effectief. Zoals bij een nieuwe medewerker of als iemand ingewerkt moet worden op een nieuwe taak. Maar bij vakbekwame en betrokken medewerkers werkt deze stijl juist averechts. Je kunt hun beter ruimte bieden om werkzaamheden zelfstandig uit te voeren. Als leidinggevende doe je er goed aan om je situationeel op te stellen en te erkennen dat je eigen voorkeurstijl niet altijd de meest effectieve is.

Ruimte geven aan een ander biedt vertrouwen en erkenning aan die ander. Hij of zij voelt zich meer gezien en jij zult andere zaken gaan horen dan dat je anders had gehoord. Door afstand te nemen en zo ruimte te bieden aan een ander in een gesprek, ga je anders waarnemen. Je stelt je meer open waardoor eigen aannames en veronderstellingen op de achtergrond treden. Onbevangen luisteren stimuleert de betrokkenheid en inzet van je medewerkers. Zij worden anders gezien, anders gehoord en anders beleefd.

Het klinkt misschien paradoxaal, maar door de controlebehoefte, kun je jezelf verliezen. Door zo gefixeerd te zijn op bijvoorbeeld kwaliteit of resultaten, zet je jezelf vast. Het is daarom belangrijk om jezelf echt open te stellen, je moeite en je lijf te ervaren. Dit is niet altijd simpel en het kan zelfs onwennig of ongemakkelijk voelen, maar het geeft je wel inzichten.

Zodoende kun je bepaalde gedachten en gevoelens een plek geven, laten gaan of juist omarmen. Hierdoor ontstaan ruimte en rust die je meer regie geven over je lijf, je leven en je werk. Een coach die gericht is op fysiek, mentaal en emotioneel bewustzijn kan je hier goed bij helpen.

REFLECTIEVRAGEN

- Waar houdt jij graag aan vast? Wat levert dat je op?
- Zie je ook de andere kant: wat ga je missen als je te veel vasthoudt aan een opvatting, mening of bepaald persoon?
- Hoe stel jij je open voor andermans ideeën, gevoelens, wensen of verwachtingen?
- Wat kun jij meer loslaten?
- Welk soort 'loslaten' mag jij meer uitoefenen in je werk? Belemmerende gedachten? Mensen? Spullen? Controle? Je manier van werken?

LITERATUURTIPS

- *De kracht van kwetsbaarheid* door Brené Brown
- *Patronen doorbreken* door Hannie van Genderen
- *Loslaten* door Ingeborg Deana en Jan Wolter Bijleveld