

JAN KUIPERS

GAAN VOOR MENSKRACHT

IN LEIDERSCHAP GAAT HET OM HET INSPELEN OP DE POTENTIE VAN ANDEREN. JAN KUIPERS, DIRECTEUR VAN FRANKLINCOVEY BENELUX, SCHREEF HET BOEK MENSKRACHT. IN GESPREK OVER VRIJHEID, NATUURWETTEN EN OPRECHTE INTERESSE IN MEDEWERKERS.

Er is al zo veel geschreven over leiderschap. Waarom schrijft de directeur van FranklinCovey Benelux nu zelf ook boeken? Wat is je drijfveer?

“Aanleiding was *De 8ste eigenschap* van Stephen Covey. Niet iedereen is even enthousiast over dit boek. Het heeft een prachtige inhoud, maar deze is wel erg goed verstopt in allerlei modellen en extra verhalen. Ik ken maar weinig mensen die het van kaft tot kaft gelezen hebben. Ik vond het daarom de moeite waard de boodschap in gecomprimeerde vorm aan te bieden. En wat ik wilde, is de boodschap van Covey vervolgens praktisch maken. Ik verwacht ook niet dat iedere manager elk leiderschapsboek dat verschijnt leest. Elke auteur zal zo proberen zijn eigen doelgroep te bereiken.”

Covey en jij gebruiken in jullie boeken de kapstok van de vier dimensies: lichaam, hart, verstand en ziel. Waar leggen managers de nadruk op in de verbinding met medewerkers?

“Dat is heel verschillend. De fysieke dimensie voert vaak de hoofdmoot. In de IT-wereld is het idee het vooral gezellig met elkaar te hebben erg in geweest. Als we het maar leuk hebben en lekker creatief zijn, komt de rest vanzelf. Dit is de dimensie hart. Dit leek erg mooi, maar was financieel niet

geheel haalbaar. Andere organisaties werken weer vooral vanuit het intellectuele stuk. Maar daarmee alleen kom je er ook niet. Uiteindelijk draait het steeds om de band tussen de vier dimensies.”

Wat zijn nu vragen die je regelmaat terughoort wanneer je met MT's aan de slag bent?

“Veel leidinggevenden hebben het idee dat hun mensen meer moeten kunnen dan zij nu laten zien. Zaak is dus de juiste omstandigheden te creëren waarin dit kan. Vraag is nu hoe je dit doet? Is het een kwestie van een clubje slimme mensen bij elkaar halen om het uit te denken voor de andere honderden medewerkers? Of spreken wij juist het intellect van die andere medewerkers aan en bepalen wij gezamenlijk hoe we het voor elkaar gaan krijgen? Wanneer organisaties met minder meer moeten doen, schieten zij vaak in de kramp. Ze trekken een interim manager aan die flink moet snijden totdat de organisatie klein genoeg is. Terwijl ik geloof dat er soms ook andere mogelijkheden zijn.”

Zijn managers niet vaak te negatief over hun medewerkers: 'die halzen die niet vooruit te branden zijn'?

“Zeker. Dat praat natuurlijk ook het

gemakkelijkst. ‘Ze willen niet. Ze doen het niet. En ik geef ze nog wel zoveel kansen.’”

Hoe pak je zo'n houding in de managementtrajecten die je leidt aan?

“Hét medicijn is er natuurlijk niet. Maar waar het altijd op neerkomt, is samen de dialoog aangaan. Ook is belangrijk de vraag te stellen of de niet gemotiveerde mensen zo zijn, of dat ze zo zijn geworden? Hoe kwamen ze binnen toen ze gesolliciteerd hadden. Was het toen ook al ‘Ik ben lui en moe?’ Als dat het geval was, had je ze niet moeten aannemen. Natuurlijk kwamen ze zo niet binnen! Er is dus ergens een moment geweest of een geleidelijke schaal, waarop er iets gebeurd is. En hoe vaak is het niet de manager geweest, die hier een negatieve rol in speelde...”

Je legt in je boek nadruk op het onderwerp 'keuzevrijheid' van de mens. Dit heeft iets maakbaars. Waar ligt de grens?

“Misschien moeten we het niet hebben over keuzevrijheid, maar over keuzeruimte. Ruimte is er altijd, of het nu een klein stukje is of veel. Vraag is hoe je de ruimte die je hebt, benut. Keuzevrijheid suggereert misschien inderdaad dat we altijd alles te vertellen hebben en kunnen beïnvloeden. ▶

DE 4 DIMENSIES

Dimensie	Behoeft	Dilemma
Lichaam	Beloon mij reëel	Discipline versus toegeven
Hart	Behandel mij prettig	Passie versus leven naar het sociale verwachtingspatroon
Verstand	Gebruik mijn creatief	Visie versus slachtoffer
Ziel	Laat mij een bijdrage leveren	Geweten versus ego

Keuzeruimte is dus interessanter. En vaak is deze groter dan veel mensen denken.”

Hoe maak je dit praktisch? Hoe kan een leidinggevende met het fenomeen keuzeruimte omgaan in zijn dagelijkse praktijk van leidinggeven?

“Het begint met de vraag te stellen of je bereid bent te accepteren dat de mensen aan wie je leiding geeft ruimte hebben eigen keuzes te maken. Of zie je hen meer als marionetten die moeten doen wat jij wilt? Of mensen iets doen, bepaal niet jij, maar zij.”

Maar zijn er dan helemaal geen touwtjes?

“Als manager zou je moeten willen denken vanuit de situatie dat er inderdaad helemaal geen touwtjes zijn.”

Toch schrijf je dat de vrijheid gebonden is aan bepaalde kaders.

“Ja, maar dit stelt nog steeds dat er geen touwtjes zijn. We moeten het alleen met elkaar eens zijn over de gestelde kaders. En ook als iemand over het hek wil springen, is er niets waarmee je hem kunt dwingen binnen te blijven. Je kunt hem slechts inspireren te blijven. Halsbanden zoals die er voor honden zijn, zijn er niet voor mensen. Als je wilt leren leidinggeven, zijn er twee situaties waarin je dit het best kunt doen. Eerste is in een franchise-organisatie. Hierin heb je namelijk te maken met ondernemers die kiezen voor een bepaalde vorm van vrijheid, die jou ook niet ervaren als baas, want dat zijn zij namelijk zelf. Wel willen zij

met jou samen een bepaalde richting op. Je doet het dus echt met elkaar. Tweede situatie is leiding te geven aan een vrijwilligersorganisatie. Eén keer te hard boe roepen en je raakt je mensen aan alle kanten kwijt. Ook hier is dus geen enkel touwtje. Maar het is wel taak van de leidinggevende mensen mee te krijgen. Dit lukt je alleen vanuit dialoog, overtuigingskracht, het betrekken van mensen. Als er dan mensen zijn die niet mee willen doen, is dit hun keus.”

In je boek haal je een onderzoek aan van FranklinCovey naar ‘uitvoeringskracht’. Slechts vijftien procent van de medewerkers kent de topprioriteiten van de organisatie waar ze voor werken. Dat is nogal een schokkend cijfer.

“Als je niet weet waarom je op de stoel zit waarop je zit, dus niet je rol begrijpt in het grotere geheel, kan al snel het gevoel ontstaan dat je zinloos bezig bent. Wat zit ik hier in vredesnaam te doen? Wanneer mensen weten waarom zij doen dat zij doen, kunnen zij ook gemakkelijker samen nadenken over de vraag wat er misschien beter, efficiënter en anders kan. Je creëert dan een situatie waarin mensen leren denken buiten de vierkante meter waarin zij zelf actief zijn. Dit heeft ook te maken met een stuk verantwoording. Als ik weet welk radertje ik in het geheel ben, snap ik ook wat er gebeurt als ik mijn rol niet goed vervul.”

Hiervoor is toch ook oprechte belangstelling van de leidinggevende voor

je mensen nodig. Kun je dit aanleren?

“Ja, je kunt dit bij jezelf ontwikkelen. Maar ook nu begint het bij keuzevrijheid. Je kunt het iemand namelijk niet opleggen. Ik sprak eens een directeur die zei dat als hij zijn organisatiedoelstellingen beter en gemakkelijker kon bereiken door te dreigen en creëren van angst, hij voor deze macht zou kiezen. Zijn verantwoordelijkheid is namelijk resultaten behalen. Maar hij realiseerde zich dat wanneer hij vanuit macht zou leiding geven, hij het tegendeel zou bereiken.

Maar wanneer iemand zichzelf een kunstje probeert aan te leren, zal dit misschien een paar weken werken, maar op de lange termijn niet. Boeiend wordt het pas wanneer iemand inziet dat hij moet veranderen en hier zijn best voor wil gaan doen. Als je jezelf als leidinggevende de tijd geeft het in te slijten en tot een patroon te maken, ervaren mensen vanzelf dat je het echt meent.”

In je boek som je acht natuurwetten op. Waar gaan leidinggevendenden het meest mank?

“Wat bij de meeste managers niet de best ontwikkelde eigenschap is, is luisteren. Ook is er veel competitie en concurrentie. Natuurlijk moet dit in sommige gevallen ook. Maar wat je nog wel eens ziet, is dat die concurrentie wordt doorgezet in de manier waarop managers en medewerkers onderling met elkaar omgaan. Om effectieve, duurzame relaties te kunnen opbouwen, moet je stoppen met het duel voortdurend met elkaar aan te gaan.”

Hoe ver gaat dat win/win denken? Soms moet je toch ook gewoon de concurrentie met elkaar aangaan?

“Zoeken naar win/win kan altijd. Maar je zult hem niet altijd vinden. Je kunt in alle situaties de vraag stellen

wat jou deze relatie waard is? Ook als concurrenten kun je zeggen dat je op een bepaalde plek de slag met elkaar levert en op ander terrein niet. Neem nu twee voetbalclubs, Ajax en Feyenoord. Op het veld gaat het echt om win/verlies. Maar wanneer je diezelfde strijd op bestuurlijk vlak doorzet, kom je beide niet veel verder. Je zult het grotere belang van het voetbal er niet mee dienen. Bestuurlijk moet het dus mogelijk zijn vanuit win/win te willen denken. Maar voor veel mensen is win/verlies een natuurlijke houding.”

Je eigen paradigma's. Kun je daar iets over zeggen?

“Ik heb het paradigma dat mensen potentieel bezitten. Ik laat dan ook van mij horen wanneer zij het niet laten zien. Ik geloof dit al lang. Al voordat ik Covey leerde kennen. Ik heb een aantal jaar voor de klas gestaan. Bij mijn afscheidsreceptie zei ik tegen mijn collega's, dat er geen slechte leerlingen bestaan, maar wel slechte leraren. Ik geloofde dus al in het potentieel van de kinderen.”

Zijn er Nederlandse auteurs op het gebied van leiderschap die je aanspreken?

“Dat vind ik een lastige.”

Moeten we het allemaal uit Amerika halen?

“Ik denk het wel, ja. Ik heb vaak meer met buitenlandse boeken dan met Nederlandse. Er zit voor mij wel verschil tussen hoe iemand als auteur is of hoe hij op de Bühne staat. Van de een wordt ik als auteur niet warm, maar als spreker weer wel. Of andersom. Maar mijn inspiratie haal ik voor een groot deel van buitenlandse auteurs. Genoeg goede Nederlandse boeken gelezen, maar in het rijtje boeken dat ik nog eens uit de kast trek, zitten geen Nederlandse auteurs.”

Het boek dat de meeste managers in de kast hebben staan, is het boek De 7 eigenschappen van Covey. Probleem is echter dat het boek vaak de kast niet uitkomt.

“Kijk, wij vinden dat een probleem. Maar waar het om gaat, is dat die managers zelf inzien dat het boek ze wellicht verder kan helpen. Elke leidinggevende zou zichzelf de vraag



moeten stellen of hij genoeg leest. Of het nu kranten, periodieken of boeken zijn. Lezen is de geest scherp.”

Gaan leiders genoeg in dialoog met zichzelf?

“Moeilijk om dit zo algemeen te stellen. Risico is wanneer mensen carrière maken, zij trots worden. ‘Ik hoef jou toch niet te vragen hoe jij tegen mij aan kijkt. Weet je wel hoe wij op deze positie gekomen zijn?’ Nog een niveau hoger, de zonnekoningen en kroonprinsen, die zien iedereen die feedback levert als beperking. Maar zodra je als leidinggevende geen input van anderen meer krijgt, heeft het dialoog met jezelf ook niet zo gek veel zin meer. Organisaties staan voor de uitdaging hun leidinggevendenden scherp te houden.”

Directieteams hebben in trainingstrajecten vaak het idee dat zij voldoende hebben aan de korte versie van een training waar hun managers uitvoerig doorheen zijn gegaan...

“Op het moment dat je directies daarin volgt, komen we er niet uit. Dan krijgen we de zaak niet werkelijk in beweging. Alleen qua geloofwaardigheid al zouden de directies hetzelfde moeten doen als hun mensen. Je kunt niet van iemand iets vragen wat je zelf niet bereid bent te doen. Wat ik ook vaak zie, is dat management-teams het gevoel hebben dat ze iets op

bepaalde manier doen, maar dat dit zo of niet door hun mensen wordt ervaren, of ze het gewoon echt niet doen.”

Wat heb jij eigenlijk met leiderschap?

“Mijn leven staat voor een belangrijk deel in het teken van investeren in de kracht van mensen. Ik vind het zonde wanneer mensen niet benutten wat zij wel in huis hebben. Kijk als iemand niet wil, is dat zijn keuze. Maar wanneer het bijvoorbeeld een kwestie van angst is, gaat het bij mij kriebelen. Daarbij komt dat het ook te maken heeft met mijn eigen menskracht. Ik denk dat ik in staat ben mensen op een simpele manier complexe zaken uit te leggen. En om mensen iets van inspiratie mee te geven.”

8 NATUURWETTEN

1. Medewerkers zijn vrij om te kiezen en verantwoordelijk voor hun eigen keuzen.
2. De diagnose gaat vooraf aan de oplossing.
3. Betrokkenheid creëert commitment.
4. Verschillende behoeften vragen verschillende benaderingen.
5. Alles wat je aandacht geeft, groeit.
6. Effectieve langdurige relaties zijn gebaseerd op wederzijds voordeel.
7. Begrip begint met luisteren.
8. Gewenste resultaten vragen om rekenschap.