



2 Schakelen tussen managen en leiden

Twee uur te laat en één uzi te weinig

Wat een geweldig uitzicht! Ik bevond me ergens in Duitsland, op de heide, en ik stond boven op onze legertruck. Het was hier werkelijk schitterend. Een strakblauwe lucht, en zo ver als ik kon kijken paarse en groene heuvels, aangekleed met groepjes bomen.

Tien maanden was ik nu in militaire dienst, nog twee te gaan. Dit zou mijn laatste oefening worden, en die zou maar liefst tien dagen duren. De eerdere oefeningen waren verschrikkelijk saai geweest, en ronduit koud, maar deze oefening was meteen al hilarisch begonnen, dus ik was in een vrolijk humeur. Ik hoefde maar even terug te denken aan het voorval – een paar uur eerder, om precies te zijn vijf uur in de ochtend – of ik schoot weer in de lach.

Twee uur voordat de colonne van maar liefst tweeëndertig legertrucks naar Duitsland zou vertrekken, was er al een enorme bedrijvigheid op onze kazerne in Garderen. Dat was volledig te danken aan de beroepsofficieren die de leiding hadden. De dienstplichtige soldaten zwalkten daar slaapdronken tussendoor. Auto's werden ingeladen, kaarten werden gelezen, instructies over en weer geschreeuwd.

Om exact zeven uur in de ochtend reed de eerste auto het kazerneterrein af. Die sloeg na vijf minuten om een onverklaarbare reden linksaf, een woonwijk van het dorpje Stroe in. Eenendertig andere vrachtauto's volgden. Nooit is precies opgehelderd wat er in die eerste auto precies gebeurd is, maar naar alle waarschijnlijkheid las de compagniecommandant de kaart niet goed. Het duurde bijna twee uur voordat alle trucks zich uit de smalle straatjes hadden bevrijd. Na die twee uur kon eindelijk het normale leven in Stroe een

aanvang nemen: de kinderen naar school en de ouders naar hun werk, iedereen nog een beetje in verwarring over het niveau van de professionaliteit van de Nederlandse strijdkrachten.

Twee uur later dan de bedoeling was, stond ik samen met mijn strijdmakers Corné en Paul op het dak van onze truck. Onze taak was het camoufleren van de wagen. We gebruikten het camouflagenet dat standaard in het voertuig lag, en voegden daar takken en bladeren aan toe die we in de omgeving vonden. We hadden het al vaker gedaan, maar het resultaat was altijd hetzelfde: een hoop takken en bladeren in de vorm van een legertruck. De collega's van de andere voertuigen waren net zo onbekwaam als wij, en zo stonden er tweeëndertig met blaadjes versierde trucks op de heide, stuk voor stuk al van grote afstand te herkennen. Het Nederlandse leger in volle glorie.

Voldaan klommen we van de truck af. Tijd om even in het zonnetje te zitten en iets te eten. Corné en Paul maakten een grap en gierden het uit van het lachen, maar ik hoorde ze nauwelijks. Om een beginnend gevoel van paniek te onderdrukken, hapte ik naar adem. Waar was mijn wapen? Ik had mijn Uzi toch tegen die boom gezet? Dit kon niet waar zijn.

Corné, de chauffeur van onze wagen, was zo'n type dat normaal gesproken voortdurend grappen uithaalde. Hij had een lichaam als dat van het televisiepersonage de Hulk en beschikte over een nogal brute humor. Hij had bewezen er geen moeite mee te hebben om collega's volledig in plasticfolie te wikkelen, om legerhelmen af te pakken en erin te plassen, of matrassen van zaalgenoten uit het raam te gooien. Maar helaas kon hij niet degene geweest zijn die mijn Uzi had gepakt. Hij was de hele tijd met Paul en mij op het dak van de wagen geweest.

Daar ging ik dan, met hangende pootjes naar de tijdelijke barak van de compagniecommandant. Wat een afgang. Een soldaat die komt vertellen dat hij zijn wapen kwijt is.

‘Je bent je Uzi kwijt?’ brulde kapitein Versluis door de ruimte. Achter hem stopte een corpulente soldaat eerste klas met typen – waarschijnlijk aan een zinloos document – en draaide zijn stoel rond om eens van het schouwspel te gaan genieten.

Ik kon alleen maar knikken.

‘Hoe is het mogelijk! Zoiets heb ik nog nooit gehoord! Heb je een vriendin?’ schreeuwde hij. De soldaat eerste klas achter hem griffelde zachtjes.

‘Nee,’ antwoordde ik.

‘Wat zou zij zeggen als je bij haar thuis zou verschijnen met de mededeling dat je je piemel was kwijtgeraakt?’ galmde het door de barak. De gezette soldaat proestte het uit.

‘Ik heb dus geen vriendin.’

De kapitein kneep nu zijn ogen toe en keek me doordringend aan.

‘O. Soldaat Van der Westen is een wijsneus. Een wijsneus die denkt dat hij intelligenter en grappiger is dan wij hier allemaal bij elkaar. Nou, met dat soort mensen weten wij wel raad hoor,’ siste de kapitein nu op een beangstigende toon.

Op dat moment leek het alsof ik in een hele slechte film met derde-rangs acteurs was beland. Uiteindelijk bleken de gevolgen van mijn onoplettendheid mee te vallen: honderd keer opdrukken en beloven dat ik voortaan beter op mijn Uzi zou passen. Daarna kreeg ik mijn

wapen terug. Het bleek dat de kapitein en de soldaat eerste klas het wapen onbeheerd tegen de boom hadden zien staan en het daarom hadden meegenomen. O ja, en ik moest vooral ook de groeten doen aan mijn vriendin.

Mijn wapen had een kromme loop. Tijdens schietoefeningen moest ik altijd ongeveer drie meter rechts boven mijn doel mikken om er enigszins bij in de buurt te komen. De vijand zou er dus weinig aan hebben gehad als ik mijn Uzi in een echte oorlogssituatie op deze manier zou zijn kwijtgeraakt. Maar misschien is het desondanks een goede metafoor voor wat er bij veel leidinggevendenden in het dagelijks leven gebeurt: vergeten wat echt belangrijk is, wat prioriteit heeft.

Veel mensen die leidinggeven aan een team, een afdeling, een kantoor of een organisatie worden opgeslokt door dagelijkse operationele activiteiten: contact met klanten, problemen van medewerkers oplossen, brandjes blussen – kortom, managementtaken.

Daardoor komen ze niet of nauwelijks toe aan wat óók essentieel is: richting geven, structurele oplossingen creëren, processen verbeteren en nadenken over een strategie. Dat zijn de taken van een leider.

Hoe hoger iemand in een organisatie zit, hoe meer de focus zou moeten liggen op die tweede categorie: de echte leiderstaken. Coördinatoren van kleinere teams of afdelingen ontkomen er niet aan om ook een groot deel van hun tijd aan managementzaken te besteden, maar het is cruciaal dat er altijd ruimte blijft voor leiderschap.

Maar hoe doe je dat dan in de praktijk? Het opschrijven van dit advies is eenvoudig. Daarbij, de meeste leidinggevendenden weten dit allang en herinneren zichzelf daar geregeld aan. Toch blijkt de uitvoering op zijn zachtst gezegd niet mee te vallen. Er zijn honderden, zo niet duizenden boeken geschreven over timemanagement. Hoewel de theorie klopt, blijkt de vertaling ervan naar het dagelijks handelen vaak lastig. Wat je leest, overtuigt meestal niet voldoende om je gedrag – laat staan

je leiderschapsstijl – blijvend te veranderen. Vaak heb je er ook niet eens tijd voor om je een nieuwe aanpak eigen te maken, zodat je na een paar weken gewoon weer in je oude patroon zit.

Ik heb veel boeken over timemanagement gelezen en in verreweg de meeste gevallen had ik er bar weinig aan. Maar een klein aantal inzichten, theorieën en studies is me wél bijgebleven. Die bleken waardevol. Toen ik na verloop van tijd patronen in die aanpakken ontdekte, ben ik ze gaan combineren. Tot mijn verrassing bleek dat het helemaal niet zo ingewikkeld hoefde te zijn. In de kern draait het om drie thema's:

- » de kracht van een brein dat van perspectief kan wisselen
- » timemanagement, maar dan anders
- » delegeren: wat en hoe

Dat zegt nog maar weinig, dat realiseer ik me. Laat ik het daarom wat beter uitleggen.

De kracht van een brein dat van perspectief kan wisselen

Op de lagere school was ik een van de beste leerlingen van de klas. Ik blonk vooral uit in rekenen en op mijn rapporten had ik daar steevast een negen of een tien voor. Ik voelde me destijds een klein genie, maar dat beeld kantelde snel toen ik naar de middelbare school ging. Ik werd niet opeens dommer, maar mijn voorsprong verdween. Veel van de medeleerlingen bleken nu opeens op hetzelfde niveau te zitten als ik. De examens werden dus ook complexer, en mijn eindcijfers voor wiskunde zakten naar gewone zesjes of zeventjes.

Vele jaren later kwam ik in aanraking met het werk van Carl Jung. De ideeën van deze Zwitserse psycholoog en psychiater (1875–1961) vormen nog altijd de basis van veel persoonlijkheidsmodellen. Zo is bijvoorbeeld MBTI (Myers–Briggs Type Indicator) direct gebaseerd op zijn theorie (we komen dit model later nog tegen), terwijl Big Five,

Enneagram, Insights Discovery en DISC er sterk door zijn beïnvloed of er een gedeeltelijke overlap mee hebben.

De theorieën van Carl Jung leggen haarfijn uit hoe het kan dat ik als klein kind een rekenwonder leek, en een paar jaar later niet meer was dan een middelmatige wiskundeleerling.

In *Psychological Types* (1921) beschrijft Jung twee manieren waarop mensen informatie waarnemen:

Sensation (S): gericht op zintuiglijke waarneming – feiten, details en wat concreet aanwezig is.

Intuition (N): gericht op patronen, mogelijkheden en onderliggende betekenis die niet direct zichtbaar zijn, vaak via een meer onbewuste vorm van waarnemen.

Dit gegeven wordt ook mooi beschreven in het boek *Gifts Differing* van Isabel Briggs Myers en Peter B. Myers. Kinderen verschillen niet alleen in wat ze interessant vinden, maar vooral in hoe ze nieuwe informatie verwerken. Sommige kinderen leren vanuit het concrete: via voorbeelden, in stappen en via herhaling. Voor hen werkt rekenen het beste wanneer het vanaf het eerste begin tastbaar en praktisch wordt aangeboden.

Andere kinderen – en daar viel ik onder – zien al snel het patroon. Zij springen “aan” wanneer ze het onderliggende patroon, de logica of de “truc” achter een som zien. Zij begrijpen de logica achter een som al vóór ze die tien keer hebben geoefend. Simpelweg omdat het principe meteen duidelijk is voor ze.

Op de lagere school had ik bij het leren vermenigvuldigen voordeel van het zien van de achterliggende patronen. Voor kinderen zoals

ik was het meteen al duidelijk dat 3×5 hetzelfde resultaat geeft als 5×3 . Dat was “logisch”.

Ik voelde intuïtief ook aan dat het zo was. Maar er waren veel kinderen die de sommen niet op die manier konden doorzien. Zij hadden daar meer tijd voor nodig.

Dat betekent niet dat het ene type kind slimmer is dan het andere.

Het laat vooral zien dat ons brein verschillende ingangen heeft.

Onderwijs dat snel naar abstractie gaat, sluit vanzelf beter aan bij kinderen die van nature patronen herkennen.

Kinderen die concreter leren, hebben meer tijd nodig om die abstractie te doorgronden – maar zodra dat gebeurt, zitten ze al snel op hetzelfde niveau.

En dat werd dus duidelijk op de middelbare school, waar mijn voor-sprong op de andere kinderen volledig verdampte.

In de praktijk is het meestal helemaal niet zo moeilijk om vast te stellen in welke categorie iemand thuishoort. Vaak kun je het vrij snel bepalen.

Hoe herken je sensation-gerichte mensen?

Mensen die van nature sensation-georiënteerd zijn, zijn van de “harde data”. Als ze geacht worden om een bewering aan te nemen, dan willen ze de achterliggende feiten kennen. En die moeten uit betrouwbare bronnen komen. Je kunt deze mensen dus niet van iets overtuigen door te zeggen “dat het nu eenmaal zo is”.

De sensation-mensen zijn gericht op zintuiglijke ervaringen. Je moet iets kunnen zien, horen, ruiken, proeven of voelen. Ze zijn daardoor heel erg van het “hier en nu”. Dat maakt dat ze ontzettend kunnen genieten van bijvoorbeeld een heerlijk gerecht in een restaurant. Ze kunnen volledig opgaan in de opmaak van het bord, en analyseren de smaak en geur om vast te stellen wat de ingrediënten zijn.

Horen ze muziek, dan analyseren ze bewust of onbewust de melodie-lijnen, en vaak kunnen ze de teksten volledig meezingen. Een schilderij wordt gedetailleerd bekeken. Hoeveel personen staan er op, waar zijn ze gepositioneerd, wat is hun gezichtsuitdrukking, wat is de kleur van hun kleding, hoe is het perspectief?

Bij het in elkaar zetten van een IKEA-meubel wordt de handleiding meestal stap voor stap gevolgd om te voorkomen dat er fouten worden gemaakt.

Risico's worden zoveel mogelijk vermeden, dat is uitermate belangrijk voor sensation-mensen. Bij de aankoop van nieuwe spullen, de aanschaf van een verzekering of het reserveren van een hotel: eerst worden de opinies van andere gebruikers geanalyseerd. Bij het boeken van de kamer wordt niets aan het toeval overgelaten.

Hoe herken je intuition-gerichte mensen?

Intuition-georiënteerde mensen werken anders. Zij hoeven geen harde cijfers of volledig onderbouwde feiten te hebben om een beslissing te nemen. Ze voelen aan of iets klopt. Of ze dénken dat te doen. Hun aandacht ligt minder bij het hier en nu en meer bij de toekomst en de mogelijkheden die de toekomst biedt.

Van het heerlijke gerecht in het restaurant dat we zojuist beschreven, genieten intuition-georiënteerde mensen ook, maar ze zullen minder snel geneigd zijn om het gerecht zintuiglijk te analyseren. Hun gedachte zal meer op de toekomst gericht zijn. Zou de rest van het menu ook zo lekker zijn? Wat komt hierna?

Hetzelfde schilderij dat door de sensation-mensen nauwkeurig tot in detail werd geanalyseerd, wordt door de intuition-mensen als één geheel bekeken. Ze zien letterlijk "*the big picture*". Ze kijken meer naar de sfeer, de betekenis en de intentie van de maker. Wat heeft de schilder willen uitdrukken? Zit er een betekenis achter?

Een IKEA-meubel wordt op het gevoel in elkaar gezet. Het moet een kast met vijf planken worden? Prima, daar is toch geen handleiding voor nodig? Met soms desastreuze gevolgen, en ik spreek hier uit eigen ervaring.

Een auto kan worden gekocht omdat het zo mooi is dat de zijspiegeltjes in de kleur meegespoten zijn, een telefoon omdat-ie zo lekker in de hand ligt. Kortom: intuition-mensen kopen dus niet per se op basis van opinies of reviews van andere gebruikers.

Intuition-georiënteerde mensen zijn ook de mensen die baanbrekende en innovatieve startups opzetten. Ze denken toekomstgericht, zijn bezig met de grote lijnen en zijn niet bang om risico's te nemen. Hoewel het niet met 100% zekerheid is vast te stellen – hun cognitieve voorkeuren zijn nooit formeel gepubliceerd – ligt het erg voor de hand dat figuren als Steve Jobs, Elon Musk en Bill Gates sterke intuition-voorkeuren hebben.

Het combineren van sensation en intuïtion

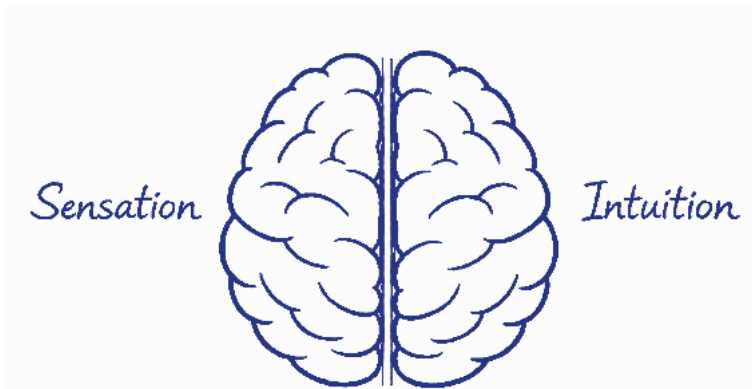
Hoewel een intuition-georiënteerd persoon eerder een innovatief bedrijf zal starten, is het heel belangrijk dat er in een volgende fase snel een sensation-gerichte persoon aanhaakt. Iemand die oog heeft voor details, risicobeperking en efficiënte processen. Uiteindelijk moet er immers wel worden gefactureerd, moeten de kosten binnen de perken blijven en is het prettig wanneer klanten hun rekeningen daadwerkelijk betalen.

Dit klinkt nogal voor de hand liggend, maar in de praktijk gebeurt het regelmatig dat veelbelovende jonge bedrijven met geweldige producten of diensten vastlopen omdat ze te eenzijdig zijn ingericht: sterk intuition-gedreven, zonder dat er voldoende aandacht is voor de sensation-kant.

De tegenstelling tussen sensation en intuïtion, zoals beschreven door Carl Jung, laat zich goed visualiseren aan de hand van de linker- en

rechterhersen helft. Jung zelf heeft dat overigens nooit gedaan, omdat de kennis over hersenfuncties in zijn tijd nog beperkt was.

Inmiddels weten we dat beide hersenhelften nauw samenwerken. Wetenschappers vinden het te simplistisch om taken strikt toe te wijzen aan een linker- of een rechterhersen helft, maar in grote lijnen zou je kunnen stellen dat de linkerhersen helft vaker wordt geassocieerd met logica, analyse, taal en rekenen, terwijl de rechterhersen helft een grotere rol speelt bij emotie, verbeelding, muziek en ruimtelijk inzicht.



Bij hersenletsel in een van de hersenhelften – bijvoorbeeld door een ongeval of een infarct – zie je vaak dat juist deze functies worden aangetast. Dit wordt treffend beschreven in de bestseller *My Stroke of Insight* van Jill Bolte Taylor. In dit boek vertelt zij hoe ze op 37-jarige leeftijd getroffen werd door een zware beroerte in de linkerhersen helft, en daardoor grotendeels was aangewezen op de functies van haar rechterhersen helft. Omdat ze zelf hersenspecialist (neuroanatomist) is, kon ze haar ervaring zowel persoonlijk als wetenschappelijk duiden. Aangezien ze uitsluitend nog maar beschikte over de functies van haar rechterhersen helft, veranderde haar waarneming op een manier die ze later beschreef als ruimer, intuïtiever en minder begrensd door tijd en taal.

Haar verhaal betekent niet dat beide hersenhelften los van elkaar functioneren. Integendeel, de huidige wetenschap laat zien dat ze intensief samenwerken. Maar wat de ervaring van Bolte Taylor duidelijk maakt, is dat ons brein verschillende manieren heeft om informatie te verwerken, en dat die niet altijd in balans zijn.

Bij mensen zonder hersenletsel gaat het natuurlijk niet om uitschakeling van een van de helften, maar juist om toegang tot beide hersenhelften – en het vermogen om, wanneer de situatie daarom vraagt, te schakelen tussen beide invalshoeken in plaats van te blijven hangen in onze automatische “voorkeurhelft”.

Het leren schakelen tussen sensation en intuition

Het gaat er dus niet om mensen in “hersenhelften” te plaatsen – sensation of intuition – maar om in te zien dat cognitieve flexibiliteit, ofwel het vermogen om van perspectief te wisselen, een van de belangrijkste vaardigheden van moderne leiders is.

Dat brengt ons automatisch bij de voor mij misschien wel meest treffende formulering over leiderschap die ik in al die jaren ben tegengekomen:

**‘Manage from the left,
lead from the right’**

Stephen R. Covey

Deze uitspraak *‘Manage from the left, lead from the right’* komt uit de pen van Stephen R. Covey. We kwamen hem al eerder tegen in hoofdstuk 1, toen we de definitie voor de ideale leider zochten. Covey

bedoelde ermee dat effectief leiderschap altijd twee bewegingen vraagt.

Aan de ene kant (links) heb je het rationele, analytische: plannen, organiseren, structureren, risico's inschatten.

Aan de andere kant (rechts) staat het meer intuïtieve: richting geven, vertrouwen wekken, moed tonen, handelen vanuit een toekomstvisie en het inspireren van medewerkers.

Goed leiderschap ontstaat in het vermogen om te schakelen tussen die twee.

Jaren later beschreef Phil Rosenzweig in zijn boek *Left Brain, Right Stuff* een vergelijkbare tweedeling, maar vanuit een ander gezichtspunt. Rosenzweig laat zien dat belangrijke beslissingen vaak worden genomen in situaties vol onzekerheid, concurrentie en onvoorspelbaarheid. Data – "*left brain*" – is dan waardevol, maar nooit volledig.

Daarom heb je naast een scherp analytisch vermogen ook iets anders nodig: durf, inschattingsvermogen, ervaring en het vermogen om beslissingen te nemen terwijl nog niet alles helemaal duidelijk is. Dat noemde Phil Rosenzweig: '*The right stuff*.'

Hoewel Covey en Rosenzweig elkaar, voor zover ik heb kunnen nagaan, nergens citeren, raken hun ideeën elkaar verrassend sterk.

Covey benadrukt de balans tussen ratio en intuïtie; Rosenzweig laat zien waarom die balans in de praktijk noodzakelijk is.

En beiden komen ze uit bij dezelfde les: goede leiders schakelen soepel tussen analyse en strategische intuïtie, tussen feiten en gevoel, tussen plannen en durven.

Het is precies die combinatie – nuchtere helderheid aan de ene kant en rustig zelfvertrouwen aan de andere kant – die het fundament vormt van modern leiderschap.