

# Persoonlijk woord

Tijdens een sollicitatiegesprek voor een baan als adviseur stelde mijn toekomstige leidinggevende de vraag “Kun je een beetje schrijven?” Ik begon te lachen en zei: “Ik vind het in elk geval erg leuk en ik hoop ooit een boek te schrijven.” Hij tikte de directeur aan en zei: “Ha, ik heb gewoon een schrijver in mijn team.” Na het sollicitatiegesprek hadden we allebei een goed gevoel, ik mocht beginnen met de baan. Ondanks het prettige gesprek en de schijnbare klik werd het mijn slechtste ervaring bij een werkgever. Al in de eerste week vroeg ik mij af of ik niet beter in mijn proeftijd weg kon gaan. Toch zette ik door en ik heb het nog best een tijd volgehouden. Met dank aan de leuke collega’s. Het was de eerste en enige keer dat ik mij niet gewaardeerd voelde en zelfs onzeker werd. Ik verloor mijn creativiteit, onbevangenheid, plezier en autonomie.

Ondanks dat mijn leidinggevende zijn best deed, paste de cultuur in het bedrijf niet bij me. Omdat ik zelf ook leiding gaf, probeerde ik zo goed en zo kwaad als het ging te zorgen dat teamleden konden functioneren. Tot ik te vaak dingen moest 'verkopen' aan teamleden die totaal tegen mijn eigen waarden en normen ingingen. Ik zag mensen worstelen en ik wilde er niet meer aan meewerken. Ik wist dat het tijd voor mij was om te gaan. Op het moment dat dit speelde, had ik al flink wat organisaties gezien en dat was mijn geluk. Als je in zo'n organisatie terecht komt aan de start van je carrière, kun je er flink last van hebben.

Door de ervaring bij deze organisatie was ik vastbesloten om me verder te gaan verdiepen in en te werken met het begeleiden van teams en leidinggevendens. Ik ging experimenteren met andere vormen van trainingen geven en zo kreeg ik mijn creativiteit en plezier terug.

Als ik mij vrij voel om te 'spelen', zo noem ik experimenteren en creatief zijn, durf ik verder te denken en kijken dan wat er op dat moment is. Ik voel mij dan weer een kleuter die alles wil uitproberen, ontdekken om daarvan te leren. Ik ging professionele spreekbeurten geven en werd steeds vaker geboekt. Daar kwam de liefde voor het schrijven weer naar boven. Als je dan toch bezig bent, waarom er dan niet meteen een boek van maken? Een kleuter denkt niet te veel na en doet gewoon. Zo heb ik dit boek ook geschreven. Ik ben gewoon begonnen en zo leerde ik dat er veel bij komt kijken. Ik deed onderzoek, voerde gesprekken en wandelde uren door de woonkamer of buiten om na te denken. Het moest een positief boek worden met praktische tips en tools, dat wist ik in elk geval zeker. De rest heb ik ontdekt terwijl ik schreef.

In mijn werk zie ik te vaak dat mensen het zichzelf of elkaar lastig maken. Dan gaat een samenwerking niet goed, zit je vast in een baan waar je niet in wilt zitten of heb je een leidinggevende waar je het liefst voor wegrent. Met dit boek wil ik je laten zien dat je het jezelf niet moeilijk hoeft te maken. Wil je verandering voor jezelf en/of voor je team? Dat vraagt simpelweg om jezelf toe te staan wat vaker iets uit te proberen en daarvan te leren.

Ik hoop dat jij dit boek met plezier leest en dat ik jou met een andere blik laat kijken naar je werk, de mensen met wie je werkt en de rol die jij speelt in het werkleven van anderen. Ik hoop dat ik je kan uitdagen om de eigenschappen te gebruiken die je als vier- en vijfjarige had. Ik heb het dan over 'spelen in je werk', nieuwsgierig zijn, openstaan voor mensen die anders denken en elke dag leren van wat het (werk)leven je geeft. Dan ben je een volwassen kleuter en die hebben we hard nodig in de wereld.

# Inleiding

In elke organisatie waar ik kom, in elk verhaal dat ik hoor en elk managementboek dat ik lees, zie ik een continue zoektocht naar hoe het nog beter kan. Hoe onze teams beter kunnen presteren, de organisatie wendbaarder kan worden, de medewerkers vitaler en veerkrachtiger kunnen worden en onze leidinggevenden dienend en coachend kunnen zijn. Het is een zoektocht naar meer structuur, naar een model en misschien wel een gouden formule. Ik zie leidinggevenden de mooiste tekeningen maken van hoe het zou moeten zijn. Ik zie allerlei consultants komen en gaan. We hebben een hang naar houvast en zijn op zoek naar het comfort van 'het staat in dit model geschreven, dus als we het precies zo doen dan komt het goed'.

Maar wat als er geen gouden formule is? Wat als er niet zoiets bestaat als het leiden van een organisatie en team vanuit modellen? Wat blijft er dan nog over? Een kleuterklas! En ik kan je vertellen: een verrekt goede kleuterklas.

Er is iets met werkvloeren en kleuters. Het klinkt misschien als een gekke combinatie, maar ik weet zeker dat je dit gaat herkennen. In organisaties noemen mensen elkaar graag kleuters. De eerste keer dat ik dat hoorde, was tijdens mijn studie. Ik heb net een nieuw bijbaantje en ik zit met mijn collega's te lunchen. Ik weet het nog goed, we zitten aan een lange tafel te eten en hebben het over het werk. Ineens zegt Wout tegen mij: "Echt Sayma, het is hier zo'n chaos."

Dus ik vraag aan Wout: "Wat bedoel je, chaos?" Hij zegt: "Mensen doen maar wat hier. We werken slecht samen, mensen willen alleen maar doen wat ze leuk vinden, het is net een kleuterklas."

Als je eerlijk bent: heb jij weleens bij iemand gedacht, jemig wat een kleuter, zeg! Of heb je het een collega weleens horen zeggen? De meeste mensen antwoorden hier volmondig ja op. Sterker nog, tijdens mijn professionele spreekbeurten op evenementen en in organisaties stel ik altijd twee vragen. De eerste vraag is: "Wie hier vindt zichzelf weleens een kleuter?" dan steken een paar mensen hun hand op. Vervolgens stel ik de vraag: "Wie hier vindt een collega weleens een kleuter?" Bijna alle handen gaan omhoog.

Ik ben opgeleid als sociaal pedagoog en ik zou eigenlijk met kinderen en gezinnen gaan werken. Ik ben hier ook mee begonnen, maar ontdekte in mijn eerste baan dat ik liever met grotere kinderen werk. Ik vond het veel interessanter hoe het team waarin ik werkte succesvol kon zijn. Ik vroeg mij af hoe we beter konden samenwerken, waarom er soms gedoe was en vooral wat het management de hele dag deed. Ik was nieuwsgierig naar hoe het kon dat het ene team het heel goed deed en het andere team niet. Ik wilde weten waarom in het ene team mensen ontslag namen en in het andere team mensen al vijftien jaar werkten. Ik ben mij toen gaan richten op team- en organisatieontwikkeling. Later kwam daar leiderschap bij. In de afgelopen twaalf jaar heb ik vooral met organisaties, leidinggevend en teams gewerkt. Ik kwam er al snel achter dat die 'grote kinderen' helemaal geen kind meer zijn. We noemen elkaar in organisaties dus kleuters, maar we gedragen ons niet als kleuters. We zijn veel te goed geworden in volwassen zijn.

Vraag een kind eens om een volwassene na te doen. Je zult zien dat de gezichtsuitdrukking verandert in een serieuze blik en dat alle speelsheid verdwijnt. We zijn onszelf verloren in deze serieuze blik, in protocollen en regels. We zijn onszelf verloren in onze eigen overtuigingen en in ons individualisme. We zijn onszelf verloren in eindeloos vergaderen en plannen maken. Daarmee is alle levensenergie uit organisaties en teams gehaald. Omdat de overtuiging bestaat dat spelen niet mag, werkplezier voor die paar gelukkigen is en dat iedereen het allemaal wel alleen kan. Leidinggevendens helpen hieraan mee door te weinig focus te leggen op de behoeftes van mensen. Managers en teamleiders hebben een groot takenpakket, waardoor er weinig tijd is voor het team. Niet bij elke leidinggevende, maar wel bij veel. Dit blijkt ook wel uit het feit dat voor veel medewerkers de reden voor vertrek de manager of teamleider is. Steeds meer mensen willen dat dit verandert. Anders werden er niet zoveel managementboeken geschreven, bedrijfsmodellen gelanceerd, nieuwe vormen van teamontwikkelingen gemaakt en professionele spreekbeurten gegeven. Eigenlijk is iedereen nog maar aan het oefenen en proberen. We zijn aan het experimenteren in wat werkt en wat niet werkt in onze organisaties en teams. Het is tijd om weer terug te gaan naar daar waar het over gaat. Dat we gaan toepassen wat we al jaren weten, omdat er onderzoek naar is gedaan of omdat het bij onze natuur hoort als mens. Grappig genoeg kun je hierin het meest leren van kleuters en dan vooral de kleuter in jezelf. Na het lezen van dit boek ben je er juist trots op als collega's je een kleuter noemen.

Dit boek is geschreven voor leidinggevendens die hun teams en teamleden weer tot leven willen brengen. Ook als je geen leidinggevende rol hebt, is dit boek interessant. Leiderschap tonen kan vanuit elke positie en rol. Dit boek geeft concrete handvatten om teams en teamleden in de positie te brengen om meer plezier te hebben in het werk, meer en beter samen te werken en zinnige dingen te doen. We leren hierin van kleuters, van bedrijven met goede en slechte voorbeelden, van anekdotes en van wetenschappelijk onderzoek.

Mijn belofte is dat jij na het lezen van dit boek de opmerking ‘Het is hier net een kleuterklas’ of ‘Je bent net een kleuter’ als iets positiefs gaat zien. Ik hoop zelfs dat je anderen beloont als ze zich als een kleuter gedragen. Ik beloof je dat je met kleine stappen grote resultaten gaat behalen én dat je af en toe ook even flink kunt lachen.

In hoofdstuk 1 lees je over de kleuterklas van de werkvloer. Je ontdekt de kenmerken van kleuters en dat we die op de werkvloer ook terugzien. Ook lees je waarom het tijd is om anders te denken en doen. Hoofdstuk 2 draait om wat jij kunt doen om je eigen werk en dat van je teamleden beter, leuker en zinniger te maken. Het gaat over de (psychologisch) veilige speeltuin, verliefd worden op je werk en opnieuw leren spelen. Hoofdstuk 3 gaat over samenwerken en de kracht van het collectief. Je vindt hierin de oplossing voor alle uitdagingen waar je in de organisatie en zelfs de samenleving voor staat. Hoofdstuk 4 tot slot, neemt je mee in hoe je alles vast kunt houden. Elk hoofdstuk heeft praktische tips en tools die je kunt gebruiken.





Hoofdstuk 1

# Wat is er aan de hand?

## De kleuterklas op de werkvloer

Waarom noemen mensen elkaar kleuters op het werk? Wat zeg je daar eigenlijk mee? En klopt het dat de werkvloer af en toe een kleuterklas is? In de afgelopen jaren heb ik mensen collega's of leidinggevenden kleuters horen noemen. Ik heb gevraagd wat ze daarmee bedoelen. Ik krijg dan dingen terug als: ze doen alleen wat ze leuk vinden, werken slecht samen, hebben geen idee wat ik doe voor de organisatie en eigenlijk hebben we sowieso geen idee wat we hier doen.

Een aantal jaren geleden kwam ik in een organisatie terecht waar ik een aantal projecten ging begeleiden. Ik had veel zin in de opdracht en begon enthousiast. In de eerste weken observeer ik altijd. Ik geniet ervan om te kijken naar wat er om mij heen gebeurt. Dan kan ik nog van een afstand kijken. Wat ik zag was chaos. Het management was continu brandjes aan het blussen. Ik zag de medewerkers stuk voor stuk hard werken, alleen niet samen. In elke kennismaking met medewerkers hoorde ik dezelfde dingen: de managers zijn slap, ik word niet gewaardeerd, we krijgen niks voor elkaar, niemand komt afspraken na, er wordt geroddeld. Het bijzondere was dat mensen zelf vonden dat ze heel hard werkten, maar dat collega's niet zoveel deden (volgens hen dan). In een van mijn gesprek-

ken met een manager kreeg ik te horen: “Het is niet gek dat veranderen niet lukt in mijn afdeling. Kijk naar de kwaliteit van mijn medewerkers, dat is onder de maat.” Door alle ruis lukte het teams niet om projecten en andere werkzaamheden af te ronden. Dan gebeurt er wat in veel organisaties gebeurt: er wordt ‘een externe’ ingehuurd. Ik was een van de externen die werd gevraagd om wat projecten af te ronden.

Daarnaast ging het management op zoek naar andere manieren van organiseren en sturen. In de jaren voor ik er actief was, was de organisatie elke twee jaar gewisseld van werkwijze. Van zelfsturende teams naar agile zelforganiserende teams en weer terug naar teamleiders met dienend leiderschap. Ondertussen was de uitvoering ervan ver te zoeken. De leidinggevenden in de organisatie hielden de touwtjes strak in handen en controleerden teamleden in alles wat ze deden. Maar echte duidelijkheid in wat er verwacht werd van een teamlid was er niet. Er was wel een visie, maar die was niet vertaald naar wat die betekent voor het gedrag van teamleden en de uitvoering van het werk. Zo werden er elk jaar fantastische plannen geschreven met doelen voor dat jaar, alleen was er geen duidelijkheid over wie wat zou doen en hoe het team hierin kon samenwerken. Zo was ‘integraal samenwerken’ een veelgebruikte term in de organisatie, alleen wist niemand wat ermee bedoeld werd en werkten teams in de praktijk nauwelijks samen.

Als ik denk aan een chaotische werkvloer dan is dit wat ik voor me zie: een cultuur waarin mensen niet of nauwelijks samenwerken; waar iedereen vooral heel druk is met het eigen werk; waar leidinggevenden zich verliezen in modellen en manieren van werken; waar veel gepraat wordt over elkaar en waar het uiteindelijke doel waarvoor je samenwerkt langzaam uit het oog is verloren. In deze organisatie was het zelfs zo erg dat mensen hun werk niet deden of elkaar bewust tegenwerkten. Zo raakte ik in gesprek met Rob. Hij zat drie jaar voor zijn pensioen en had het niet meer naar zijn zin. Ik vroeg hem wat hij de komende drie jaar ging doen om het vol te houden. Wat hij zei vind ik nog steeds opvallend. Hij zei: “Ik heb een manier gevonden om het management te pesten. Ik

heb een rol (functionaris gegevensbescherming) waarmee ik direct naar de raad van bestuur kan stappen. Ik kijk er nu al naar uit.” Dat hij dit zo open deelde met mij vond ik misschien nog wel het meest opvallend. Ik vroeg door: “Waarom ga je dit doen?” Hij zei: “Als de organisatie zo door-gaat, komt het niet goed. Meer medewerkers zullen weggaan of in een burn-out terechtkomen. Voor ik wegga kan ik nog een signaal afgeven.” Voor het geval de rol van FG (functionaris gegevensbescherming) voor jou minder bekend is: als FG ben je een toezichthouder voor het naleven van de privacywetgeving. In principe heb je dan niet veel te maken met het functioneren van de organisatie of management, behalve als het over privacywetgeving gaat. Dat Robs achterliggende reden was dat hij zich zorgen maakte over de organisatie in de breedte, was op het eerste gezicht misschien gek. Toch kan ik het nu beter verklaren. Hij zocht naar een manier, binnen zijn macht, om aan de bel te trekken. In het gesprek met Rob heb ik aangegeven dat er ook andere manieren zijn om aan de bel te trekken. Door het gesprek aan te gaan met zijn leidinggevende bijvoorbeeld of met de afdeling hr. Ik besprak met hem hoe hij zijn afscheid voor zich zag bij de organisatie als hij met pensioen ging. Hij realiseerde zich dat zijn plan om een signaal te geven niet paste bij hoe hij de organisatie wilde verlaten na al die jaren, en besloot om na te denken over een gesprek met hr.

In het klein zien we meer voorbeelden van het tegenwerken van collega's, management of ontwikkeling, hoewel niet altijd zo extreem als in het geval van Rob en zijn organisatie. Zo raakte ik in gesprek met een leidinggevende van een team in het onderwijs. Zij vertelde dat binnen haar team docenten die hetzelfde vak geven totaal verschillend omgaan met het beoordelen van studenten. Ondanks alle gesprekken, beoordelingsformats en afspraken die ze hierover gemaakt hebben. Of een zorginstelling waar een medewerker mij vertelde dat zij in het afgelopen jaar al drie leidinggevendenden heeft versleten met haar team. Telkens gingen ze na een paar maanden weer weg, zelf verkozen of van hogerhand bepaald.

Ondanks de vele modellen, samenwerkingsvormen en hang naar controle, is het vaak een chaos op de werkvloer; dit noemen we dan een kleuterklas of we noemen elkaar een stelletje kleuters. Ik hoor het leidinggevenden zeggen over teamleden en teamleden over leidinggevenden. Wat echte kleuters en de kleuters op de werkvloer met elkaar gemeen hebben zal ik straks vertellen.

Leidinggevenden maken het zichzelf ook niet altijd makkelijk. Zo was ik in gesprek met een manager van een zorginstelling. Hij zei: “Ik heb de menselijke kant uitbested, ik doe de strategie en zij voert de gesprekken.” Ik geloof niet dat ik mijn blik helemaal op ‘neutraal’ kon houden.

“Hoe bedoel je dat?” vroeg ik. “Ja, ik hang er als manager toch boven hè. Ik maak de strategische plannen en de menselijke kant doet Marissa van hr voor me.” Nu was ik wel nieuwsgierig geworden naar hoe dit eruitzag. Ik vroeg: “Vertel, hoe werkt dat?” “Marissa voert gesprekken met teamleden. Beoordelingsgesprekken enzo. Zelf ben ik vooral bezig met de voortgang van de afdeling en strategie”, zei hij vervolgens. Tijdens ons gesprek werd duidelijk dat hij geen gesprekken voert met teamleden. Op inhoud zo nu en dan wel, verder niet. Marissa maakte een uitwerking van haar gesprekken met het team, maar had verder geen bevoegdheden. Ze zat tussen de teamleden en manager in. Ik zag een team dat zich niet gewaardeerd voelde, weinig werkplezier had en de plannen van het management niet zag zitten.

Het wordt weleens onderschat hoe belangrijk de tijd is die je voor het team vrijmaakt. Of je het nu leuk vindt of niet, het draait op de werkvloer om relaties. En als je er niet goed in bent, moet je je afvragen of een leidinggevende functie bij je past. Al voert Marissa van hr de gesprekken nog zo goed, waardering of feedback horen werknemers graag ook van een leidinggevende.

Organisatievormen zoals wij die nu kennen, bestaan nog niet zo lang. Denk aan de lijnorganisatie, netwerkorganisatie, zelfsturende teams et cetera. We zijn eigenlijk nog maar aan het experimenteren in wat werkt.

Daar komt bij dat digitale ontwikkelingen ons werk omgooien. Denk bijvoorbeeld aan artificial intelligence (AI), waaraan je bepaalde werkzaamheden nu kunt overlaten. Eerder in dit hoofdstuk schreef ik over een chaotische werkvloer. Dat het soms chaotisch is, klopt dus. Het is maar net hoe je met deze chaos omgaat en eigenlijk hoe wij hier gezamenlijk mee omgaan. Als leidinggevende heb je hier een belangrijke rol in, maar ook als je geen formele leidinggevende rol hebt, kun je hierin het verschil maken. Ik ga hier later verder op in. Relaties tussen mensen worden in elk geval nog belangrijker.

## We doen allemaal maar wat

Tja, als ik heel eerlijk ben, is dit hoe het is: we doen allemaal maar wat. Ik zei dit eens tegen een financial controller van een welzijnsorganisatie, hij was het niet met mij eens en zei:

“Ik werk volgens een cyclus aan de rapportages en jaarrekeningen. Ik doe echt niet zomaar wat.” Als het gaat over ons eigen werk, organiseren we dit vaak prima, alleen wel vanuit ons eigen perspectief. Wat voor jou goed werkt, geldt niet per definitie voor een ander. Toen ik de controller vroeg naar de samenwerking met collega’s, bleek dat het allemaal niet zo gesmeerd liep. Zo kwam hij tot de conclusie dat wat betreft

samenwerken hij maar ‘gewoon wat doet’. En laten we eerlijk zijn, verloopt een werkdag bij jou weleens precies zoals gepland?

Toen ik na mijn studie begon met werken had ik best hoge verwachtingen van zowel mijn collega’s als het management. Ik dacht dat overall goed over was nagedacht. Van de buitenkant leek dat ook zo. Met alle protocollen, modellen voor functioneringsgesprekken, visiedocumenten en jaarplannen zag het er behoorlijk doordacht uit. Al vrij snel kwam ik erachter dat er in de praktijk niet zoveel van terecht komt. Soms is de visie prachtig

**“WE DOEN  
ALLEMAAL MAAR  
WAT EN DAT IS  
DE MEEST  
VERFRISSENDE  
GEDACHTE DIE  
IK OOIT HAD”**

omschreven, maar kan geen manager of teamlid het navertellen. Ik weet nog dat ik een dag mee ging lopen met de directeur om erachter te komen wat hij zoal deed de hele dag voor de organisatie. Hij wist het zelf ook niet. Dus: iedereen doet maar wat! Iedereen komt hier een keer achter in zijn of haar carrière. Dan denk je: hoe kan zij nou die promotie krijgen? Of ontmoet je een hoge pief van een groot bedrijf en vraag jij jezelf af: hij?

Ik vind 'iedereen doet maar wat' misschien wel de meest verfrissende gedachte die er is. Als je slim om weet te gaan met gewoon maar wat doen en uitproberen, kunnen de mooiste dingen ontstaan. Nu zeg ik niet dat je de hele dag een beetje moet aanklooien. Het zou wat zijn als je tandarts op deze manier een wortelkanaalbehandeling doet of een chirurg een operatie. Maar wat een tandarts of chirurg wel doet is improviseren op het moment dat het toch allemaal wat anders is dan van tevoren gedacht. En juist die gedachte kunnen we gebruiken. Het leven en de praktijk zijn niet zo voorspelbaar als sommige mensen zouden willen – het liefst in detail weten hoe dingen lopen en hoe mensen zich gedragen. Mensen zeggen het een en doen het ander. In je werk kun je hier veelvuldig mee te maken krijgen. Je denkt bijvoorbeeld dat is afgesproken dat een collega of teamlid iets gaat uitvoeren en diegene doet het toch niet of anders dan jij dacht. Of je verwacht dat iedereen 'ja' zegt op jouw voorstel en dan zegt de meerderheid 'nee'. Ben jij dan slecht in mensen aanvoelen? Misschien, maar we gedragen ons ook minder logisch dan we denken. Je bent niet een puur rationeel wezen. Je wordt beïnvloed door allerlei factoren. In het boek 'Ruis'<sup>1</sup> schrijft Daniel Kahneman hierover en geeft daarbij veel voorbeelden. Zo beschrijft hij dat rechters hogere straffen opleggen als hun favoriete football club heeft verloren, ook zijn straffen hoger bij warme temperaturen en vlak voor de lunch. Je zou denken dat als je keuzes maakt of oordeelt met zulke verstreckende gevolgen, dit soort zaken niet zo'n grote invloed zouden (mogen) hebben. Maar dit is dus wel het geval. We zijn complex en juist daarom moeten we terug naar daar waar het om draait.

---

1 Kahneman, D. (2021). *Ruis*

Terug naar de energie die je als kind had. Want mensen zijn relationele wezens, samenwerken zit in je systeem en dit kan weleens de oplossing zijn voor alle uitdagingen waar je voor staat op de werkvloer.

We doen dus allemaal maar wat, ook jij. Dit gaan we niet veranderen. Je kunt zoveel modellen maken als je wilt, er zijn altijd momenten dat je moet improviseren. Het betekent niet dat je geen gebruik moet maken van de kennis en inzichten vanuit deze bedrijfsmodellen, methodieken of vanuit wetenschappelijk onderzoek. Of dat je geen regels meer nodig hebt. Integendeel, het betekent vooral dat je moet begrijpen dat je altijd om je heen moet blijven kijken en openstaan voor andere ideeën. De gedachte dat we allemaal maar wat doen helpt hierbij. Van kleuters vinden we het leuk als ze gewoon maar wat doen. Ik nodig je uit om meer te doen en denken als een kleuter.

## Kleuterkenmerken van de werkvloer

Het 'kleutergedrag' (zoals sommigen het noemen) op de werkvloer impliceert dat we nog niet volwassen zijn geworden. Dit is eigenlijk wat mensen bedoelen als ze de ander een kleuter noemen. Ze vinden de ander incapabel of (nog) niet goed genoeg. Dit krijg ik terug als ik mensen vraag naar de reden dat ze collega's of teamleden kleuters noemen. Laten wij eens gaan kijken naar de echte kleuters, de vier- en vijfjarigen en wat we van dit gedrag terugzien op de werkvloer.

Een groot gedeelte van mijn opleiding bestond uit het bestuderen van het gedrag van kinderen, jongeren en ouders. Zowel individueel gedrag als groepsgedrag. Menselijk gedrag boeit mij enorm. Ik denk omdat ondanks dat in de wetenschap veel onderzocht is, het ook nog een beetje een mysterie is. We proberen veel achteraf te verklaren, maar echte voorspellingen maken van hoe iets zal gaan is moeilijk als het over menselijk gedrag gaat. Zoals ik eerder noemde vond ik het gedrag van mijn collega's veel interessanter toen ik eenmaal mijn eerste baan had. De ont-



wikkeling van kinderen is alleen nooit uit mijn systeem gegaan. Ik zie veel gelijkenissen tussen het groepsgedrag van kinderen en het groepsge-  
drag van volwassenen in een team. Wat ik daarbij ook zie is dat volwas-  
senen de mooie eigenschappen die kinderen hebben verstoppen. Ik zeg  
verstoppen omdat ik weet dat je deze eigenschappen nog steeds hebt.  
Hoe verder je in het boek komt, hoe meer je erachter komt wat deze ver-  
stopte eigenschappen zijn en hoe zinvol het is om ze weer te gebruiken  
in je werk.

Wat is het allereerste wat in je opkomt als je aan een kleuter denkt? Ik  
zou wel een poll willen houden in dit boek. Gewoon, omdat ik benieuwd  
ben hoeveel mensen het eerste kenmerk gaan opnoemen dat ik hieronder  
beschrijf. Mijn verwachting is niet heel veel. Al weet ik zeker dat een van  
de kenmerken die jij in je hoofd had, in dit boek naar voren komt.

Een van de kenmerken van een kleuter is dat deze egocentrisch is. Een  
kleuter ziet zichzelf als het middelpunt van het hele bestaan. Zoals de  
kleuter de wereld ervaart, zo is het ook. Kijken vanuit het standpunt of  
de situatie van een ander is voor een kleuter nog heel moeilijk. Zoals  
de kleuter denkt, zo denkt iedereen. Tenminste dat is hoe de kleuter  
het ervaart. De Zwitserse psycholoog Jean Piaget noemt dit cognitief  
egocentrisme; het onvermogen om je te verplaatsen in de denkwijze of  
het gezichtspunt van een ander persoon. Niet te verwarren met egoïsme,  
want egoïstisch ben je als kleuter absoluut niet.

Visualiseer een kleuterklas. Alle kinderen zitten in de kring. Een typisch  
kringgesprek speelt zich af. Fleur heeft iets te vertellen en zegt: “Mijn  
opa is doodgegaan.” Even is het stil, tot een van de kinderen zegt: “Mijn  
hamster is ook dood.” Dit is hoe kleuters aan het begin van hun kleutertijd  
denken. Egocentrisch dus. Het gaat over dood en gelijk denkt een kleuter  
aan iets in z’n eigen leven. Dit is hoe een kleuter de wereld in kijkt en  
vanuit daar reageert. Eigenlijk best herkenbaar in hoe volwassenen naar  
de wereld kijken. Hetzelfde voorbeeld als hierboven zie ik ook geregeld  
in het werkleven terugkomen. Je vertelt iets aan een collega en voor je  
het weet gaat het ineens over dat je collega precies zo’n situatie heeft

meegemaakt. Het gesprek wordt op dat moment net iets te snel gedraaid. Ineens ben jij niet meer de hoofdpersoon, maar degene aan de andere kant van de tafel. En wees eens eerlijk, je hebt dit zelf vast ook weleens gedaan ... Dat iemand iets vertelt en dat jij gelijk een voorbeeld uit je eigen ervaring deelt; terwijl de ander vooral een luisterend oor wil. Meestal is even niks zeggen en de ander uit laten praten of een verdiepende vraag stellen veel beter. Een egocentrische kleuter dus: je bent het nog steeds. Ons egocentrische gedrag staat samenwerking in de organisatie in de weg. Als je aan het werk bent voor alleen je eigen ontwikkeling en groei, zal een organisatie vandaag de dag niet lang succesvol zijn. Het egocentrische gedrag hoort bij het oude bedrijfsleven. Waar werk voorheen alleen om geld verdienen ging en een leidinggevende functie het einddoel was, verandert het nu naar een omgeving waar je van betekenis kunt zijn. Of dit nu als metselaar is, arts, docent, ambtenaar of verpleegkundige; bij steeds meer mensen gaat het om iets bijdragen aan de maatschappij. Om dit te kunnen doen, moet je minder individualistisch denken en werken. Omdat we van nature onszelf in het middelpunt zetten en de wereld vraagt om een meer collectieve benadering, is het belangrijk om je bewust te zijn van je eigen patronen.

Nog een eigenschap van kleuters: ze zijn zo snel afgeleid. Ben je bezig met een groepsactiviteit, komt er ineens iemand binnen. Alle koppies van de kleuters gaan omhoog en de concentratie is weg; want, hé dat is interessant. Lang concentreren is er ook niet bij, tenminste niet in een kringgesprek – ze willen alweer snel naar de volgende activiteit. Dit betekent niet dat kleuters zich niet kunnen concentreren; dit kunnen ze wel degelijk. Zoals Friedrich Fröbel het noemt: dit kan alleen als het van binnenuit komt. Als de taak interessant en uitdagend genoeg is, kan een kleuter net zolang doorgaan tot het gelukt is. Een soort flow zou je het kunnen noemen. Wordt de taak opgelegd, dan heeft het minder succes. Dit zie je op de werkvloer terug. Kun je doen wat leuk en uitdagend is? Dan is er wat langer mee bezig zijn geen probleem. Wordt het opgelegd, dan vind je het ineens minder leuk. “Je moet medewerkers doen geloven dat het hun

# Waarom gedragen werknemers zich als kleuters? Waarschijnlijk omdat ze worden behandeld als kleuters.

De kunst is om je medewerkers serieus te nemen en tegelijkertijd ruimte te geven aan hun behoefte aan creativiteit en vrijheid. Want in ieder mens schuilt een kind dat dwarsligt als je het plaagt met zinloze protocollen en procedures, maar dat tot bloei komt als je het de vrijheid geeft om het beste uit zichzelf te halen.

*Het is hier net een kleuterklas* laat overtuigend zien dat jouw team gewoon een kleine groep mensen is met menselijke behoeftes. Sayma Kuipers beschrijft wat die behoeftes zijn en hoe je daar als leidinggevende op kunt inspelen. Je krijgt concrete handvatten waardoor mensen meer plezier hebben in het werk, beter samenwerken en productiever zijn.

**‘Sayma weet mensen te raken.  
Ze zet je aan het denken.’**

Elvira Claassen

**‘Sayma legt feilloos de  
vinger op de zere plek.’**

Myriam Jansen



Sayma Kuipers is gespecialiseerd in leiderschap en teamontwikkeling. Ze begeleidt leiders, teams en ondernemers en geeft lezingen.

