

STOP MET PRATEN
BEGIN MET RAKEN

ALS JE EEN LEIDER MET LEF BENT

**SABINE
FUNNEMAN**



Inhoudsopgave

Leiders met lef	7
1 Hoe blijf jij jezelf?	13
2 Er staat iets op het spel	39
3 De ander.....	62
Epiloog: elf tips om te stoppen met praten.....	
en te beginnen met raken	91
Bronnen.....	93

Leiders met lef

Dit boek is voor bestuurders, maar ook voor andere leiders zoals managers, aanvoerders, chefs, bevelhebbers, oversten, gidsen, politiek leiders, coördinatoren, begeleiders, mentoren, raadslieden, directeuren. Voor jou dus. Het is jouw taak het juiste verhaal te vertellen over de missie, de boodschap, de bedoeling van de organisatie, de opgave die je hebt gekregen of genomen.

Daar heb je lef voor nodig. Lef om anderen te raken met wat jij vindt dat belangrijk is. Want als je dat niet hebt, draai je om de zaak heen of ben je bezig met je eigen positie of om een ander te *pleasen*. Je vraagt je misschien wel dagelijks af hoe je dat moet doen, anderen raken. Dit boek geeft het antwoord op die vraag.

Een waarschuwing vooraf (maar dat weet je eigenlijk allang): het is niet eenvoudig. Je moet steeds weer goed nadenken, afwegen, voelen, aanvoelen, inleven, formuleren, herformuleren, noem maar op. Dat doe je al, dat doe je altijd. Maar je hebt waarschijnlijk altijd het ongemakkelijke gevoel dat je pas achteraf weet of het gelukt is. In de krant zie je pas of ze het juiste verhaal hebben geschreven, of je merkt het aan de reacties van medewerkers, of je hoort het door de terugkoppeling van de congresorganisatie. En zelfs dan twijfel je nog.

Als je dit boek hebt gelezen, weet je van tevoren of je het juiste verhaal gaat vertellen. Als je doet wat in dit boek staat, stap je vol vertrouwen in een gesprek met een journalist, of op het podium voor een praatje voor de mensen. Je vlammende betoog zal de zaal tot het kookpunt opstoken. Omdat je straks weet hoe je je zo kunt voorbereiden dat het klopt. Maar, het blijft niet eenvoudig.

Het gaat altijd om de mensen

Als leider ben je altijd met mensen bezig. Ze vragen wat van jou, maar jij ook wat van hen. Je bent altijd omringd door mensen. Maar als jij het verhaal van de organisatie moet vertellen, dan sta je er alleen voor. Gelukkig hebben de meeste leiders weer een baas boven zich, zodat je met hem kunt afstemmen over je verhaal.

Alles wat een leider doet, is performance. En: *noblesse oblige*!

Als bestuurder of leider ben je verantwoordelijk voor het vertellen van het juiste verhaal van de organisatie én je besteedt je volledige tijd aan het vertellen ervan. Want alles wat je doet, is performance. Als je met subsidiegevers, concurrenten, leden, burgers, medewerkers of klanten, managers, journalisten in de weer bent en als je de deur van je kamer openzet of juist dichtdoet, of je nu buldert of fluistert, uitleg geeft of vragen stelt: je treedt altijd op. Terwijl een bestuurder vergadert, gesprekken voert, optreedt in de pers, beslist, twijfelt en draalt, knopen doorhakt, peinst en piekert, wikt en weegt en uitspraken doet, zijn alle ogen op hem gericht. Dat geldt ook voor de andere leiders in de organisatie, maar in alles wat een bestuurder doet, zien anderen stukjes van het juiste verhaal van de organisatie, of de opgave waar hij voor staat. Mensen kijken naar jou en interpreteren alles wat je doet en zegt als element van het verhaal van de organisatie. En vervolgens kijken ze naar die andere leiders om te checken of hun verhaal klopt met dat van jou. Of het verhaal congruent is en consistent. Dus: dit boek is voor elke leider.

Toch is dit boek niet alleen voor leiders.

Het boek is nuttig voor iedereen die het verhaal van zijn bedrijf of organisatie vertelt. En dat is iedereen in een organisatie. Als je op een verjaardag naast een medewerker van Ikea zit en die vertelt enthousiast over zijn werk, dan geloof je hem en sla je op dat Ikea echt een leuke werkgever is. Wie weet, vertel je dat op een volgende verjaardag aan een werkzoekende met wie je dan zit te babbelen. Het juiste verhaal is het verhaal dat we geloven.

Dit boek geeft antwoord op de vraag wat er nodig is om ook op die verjaardag dat juiste verhaal te vertellen. Ik geef je een heleboel ingrediënten, gezichtspunten, bestanddelen, elementen, handvatten, aanwijzingen, handgrepen en mogelijke invalshoeken, zodat je ziet hoe je het juiste verhaal kunt vertellen. Als je het boek uit hebt, kun je ermee aan de slag. Dan weet je hoe het kan.

Helaas word je door alleen een boek te lezen nog geen goede leider, maar dit boek helpt je wel om het juiste verhaal te vertellen.

Wat is nou dat juiste verhaal?

Je vertelt het juiste verhaal als je jezelf bent, waarachtig en authentiek én als je iets vertelt wat van belang is, wat inhoud heeft, iets waar de wereld iets aan heeft, en ten derde als het verhaal de ander raakt en hij geloofwaardig acht wat je vertelt.

Dus niet:

In je eigen straatje kletsen ter meerdere eer en glorie van jezelf, zoals sommige presidenten van Amerika doen en ook niet alleen maar de ander *pleasen* en naar de mond praten zoals sommige autoverkopers doen, en ook niet jezelf helemaal verliezen in de inhoud van je verhaal zoals sommige wetenschappers doen die in een talkshow komen uitleggen hoe de wereldeconomie functioneert.

En ook niet:

Alleen maar bezig zijn met jezelf en de ander en helemaal niks van waarde vertellen zoals sommige goeroes en therapeuten doen. En ook niet je alleen maar op de ander richten en op de inhoud, want dan ben je dwingerig en dan lijkt het net alsof je iemand iets door de strot wilt duwen, zoals sommige politici doen. Ook niet jezelf verheerlijken omdat je zoveel van iets weet, zonder je bezig te houden met wat een ander interessant vindt, zoals heel veel mensen doen die vol zijn van zichzelf en hun duivenmelkershobby, auto, kinderen, tuin, nieuwste Playstation, mooiste film of noem maar op.

Dus alleen als je:

- 1 authentiek bent, aanwezig in het hier en nu, jezelf en menselijk durft te zijn
én
- 2 je iets te vertellen hebt dat van belang is
én
- 3 je contact maakt met je publiek, of dat nou een zaal van 1000 mensen of een bijterige journalist is

dan vertel je het juiste verhaal, het onomstotelijk aantoonbare, naakte verhaal. Het verhaal dat uit je hart komt, een ander raakt en dat iets van waarde vertelt. Het verhaal waar iedereen altijd naar op zoek is, als naar de heilige graal of de pot met goud aan het eind van de regenboog. Iets waar je naar streeft.

En: het juiste verhaal bestaat niet.

Wat is dat nou? Het bestaat niet? Dan kun je net zo goed ophouden met lezen en dit boek wegleggen. Maar dat is de crux en misschien wel de vervelende boodschap die je eerst moet slikken voordat je dit boek gaat lezen: het blijft altijd een zoektocht, dat juiste verhaal. Het is namelijk steeds weer anders. Als je het juiste verhaal wilt vertellen, zal je er altijd naar moeten zoeken, in jezelf, in de ogen en oren en vragen van de ander, in de omgeving waar je het vertelt. Je zult het altijd weer moeten bijstellen. Want je verandert zelf, er is steeds weer een andere gesprekspartner, en de inhoud groeit en krimpt en ontwikkelt.

En nog iets: het juiste verhaal vertellen is geen *storytelling*!

Als je verhaal aan de drie genoemde voorwaarden voldoet, vertel je niet zomaar een illustratief verhaal of een voorbeeld of een *story*, nee, je vertelt dan het juiste verhaal. Dus het vertellen van het juiste verhaal is een voortdurend schakelen, inschatten, luisteren, aanpassen, proberen, je uiten en luisteren naar de reactie en jezelf, en bijstellen.

Als je dit boek leest, wordt je verhaal geloofwaardig, omdat je dan begrijpt waar het om draait als je geloofwaardig wilt zijn.

Het is een boek om zelf te lezen, te bekijken, door te bladeren, een boek om iets aan te hebben, om bij te grinniken, een boek waarin je andere leiders tegenkomt. Een boek om cadeau te doen aan leiders *to be*, of aan bazen die blazen en blaten, of een boek voor een vriend.

Inhoud en vorm moeten consistent zijn

Het is belangrijk dat wat iemand vertelt ook zichtbaar is in de vorm waarin het verschijnt. Als de vorm van je verhaal onderschrijft wat je te vertellen hebt, draagt dat bij aan jouw authenticiteit, aan het belang dat mensen hechten aan je boodschap, en het draagt ertoe bij dat het verstaan wordt door een ander.

Het is heerlijk als vorm en inhoud één zijn. Ook dat hoort bij het juiste verhaal. Wat je leest, ziet, hoort, ruikt en proeft, klopt met de bedoeling. Vandaar dat je in dit boek ook over mij persoonlijk zult lezen. Misschien frons je je wenkbrauwen erbij omdat je het niet gewend bent of omdat het niet gepast lijkt. Mijn ontboezemingen en persoonlijke noot hebben altijd een betekenis. Ze illustreren wat ik beweer of dienen als voorbeeld voor een theorie. Ik beweer dat het juiste verhaal niet verteld kan worden als je er zelf niet in aanwezig ben; dat vraagt dus ook soms van mij om met de billen bloot

te gaan, als dat relevant is voor wat ik beweer. En daarmee is de eerste aanwijzing voor het juiste verhaal gegeven.

Het is dus een boek over blijven zoeken.

Ik heb jaren uitgesteld om dit boek te schrijven. Een boek schrijven over iets wat niet beschreven kan worden omdat het voortdurend verandert of misschien zelfs niet bestaat, heeft blijkbaar een lange aanlooptijd nodig. Het is een boek over waarachtigheid en wat ik de afgelopen jaren Het Juiste Verhaal ben gaan noemen. En als je denkt dat het juiste verhaal bestaat dan zit je totaal op de verkeerde weg. Dan verstar je, of vlucht je weg. Alleen de populist en de dictator houden op met zoeken naar het juiste verhaal en denken het gevonden te hebben. Dus ook voor hen, misschien wel juist voor hen, schrijf ik dit boek.

Het grootste gevaar voor de zoektocht naar het juiste verhaal is namelijk dat je in die valkuil trapt en denkt dat het een vast gegeven is, iets wat je na kan kletsen, uit je hoofd kan leren. De grootste uitdaging is steeds opnieuw de zekerheden erover los te laten en te bevragen wat je zeker denkt te weten. Je te laten tegenspreken door mensen die niet per se hetzelfde vinden als jij. Daarom moet dit boek worden geschreven, want hoe word je daar nou heel erg goed in: het steeds opnieuw formuleren van het juiste verhaal?

Hoe zit dit boek in elkaar?

Dit boek bestaat niet voor niets uit drie hoofdstukken. Al het goede komt namelijk in drieën, net als het juiste verhaal. Het eerste hoofdstuk geeft antwoord op de vraag hoe je authentiek bent in het openbaar en waarom dat nodig is. Het tweede hoofdstuk gaat over het belang van je verhaal. Er staat iets op het spel. Wat is dat? In het tweede hoofdstuk lees je ook hoe je weet of wat je vertelt van belang is. Het derde hoofdstuk gaat over de ander en hoe je contact met hem of haar maakt. Hoe zorg je dat je boodschap aankomt bij degene die je voor ogen hebt? Hoe weet je of het verhaal de ander raakt? Alleen in de ogen van de ander manifesteert zich de wereld en dus jijzelf.

Ik beschrijf illustrerende ervaringen van mezelf in organisaties. Soms haal ik iemand aan, een bekende schrijver of wetenschapper of een goede vriend of vriendin. Je zult tegenkomen: Sibe Doosje, humoreskundige, Gerard Bakker, inspecteur-generaal van de NVWA, mijn vrienden: Freya en Willemijn, de filosoof Levinas, Ludwig Wittgenstein en nog wat mensen, al dan niet met naam en toenaam genoemd, mensen die mij iets geleerd hebben over het juiste verhaal.

Kortom:

- 1 Alles wat een leider doet, vertelt het juiste verhaal van zijn organisatie. Je moet er goed in zijn!
- 2 Dit boek is voor alle leiders en voor bestuurders in het bijzonder en voor degenen die leiders helpen hun verhaal te vertellen.
- 3 Het juiste verhaal is steeds weer anders en je moet ernaar op zoek.
- 4 Als je dit boek hebt gelezen, weet je wat er komt kijken bij het vertellen van het juiste verhaal.
- 5 Weet je hoe je authentiek je verhaal moet vertellen.
- 6 Weet je wanneer jouw verhaal belangwekkend is.
- 7 Weet je hoe je een ander kunt raken met je verhaal.
- 8 Ben je beter in het vertellen van het juiste verhaal.
- 9 Heb je allerlei handvatten voor het vertellen van het juiste verhaal.
- 10 Als je het boek uit hebt, begrijp je waarom je leiders soms niet gelooft. En hoe je ervoor kunt zorgen dat je zelf altijd geloofwaardig bent.
- 11 Als je het boek uit hebt, snap je waarom je het vaak onzin vindt wat leiders vertellen.



1 Hoe blijf jij jezelf?

In dit eerste hoofdstuk zet ik om te beginnen alles op een rij wat je je mogelijk afvraagt over leiderschap. Daarmee schep ik een helder kader voor je, waardoor je kunt zien waar ik van uitga als ik het over leiderschap heb. En dan kun jij zien of je dat met me eens bent. Overigens zonder enige pretentie dat dit hét boek over leiderschap is. Daar zijn bibliotheken over vol geschreven en dat ga ik niet opnieuw doen. Maar jij bent een leider, dus ik wil vaststellen wat dat betekent. Voor jou en voor mij. En daar hoort bij dat ik beken hoe ik geleerd heb een leider te zijn. Geloof me, dat was niet fraai.

Dit hoofdstuk gaat over authenticiteit en dat betekent ook dat je persoonlijk moet zijn, voor zover dat relevant is. Je weet dat authenticiteit cruciaal is voor je geloofwaardigheid. Als jij een beetje staat toneel te spelen, prikt je gesprekspartner daar direct doorheen. En het ergste is als hij dat niet tegen je zegt en bij je wegloopt in de overtuiging dat je kletspraat staat te verkopen. Heel vaak is kletspraat helemaal niet erg. We spelen de hele dag door een rol. Meestal past dat in de situatie en weten we dat te plaatsen. Ga maar na, tientallen keren op een dag praat je met iemand van wie je weet dat hij een rol speelt. Want geloof je werkelijk dat de bakker je een fijn weekend wenst, heus echt met zijn authentieke zelf, vanuit zijn hart? Nee. En dat is niet erg. Maar als je baas belangstellend vraagt naar je zieke moeder, weet je dan of het hem echt interesseert? En als de HR-adviseur met je praat over je functioneren en met je meedenkt? Kan het hem werkelijk schelen welke volgende stap je in je loopbaan zet? In veel situaties spelen we een rol, en dat past. Maar als jij in je maandelijkse online stand-up een compliment geeft aan mensen van de servicedesk voor het harde werken omdat jullie van het ene HR-systeem naar het andere gemigreerd zijn en zij al het chagrijn van medewerkers moesten doorstaan door verlate betalingen, niet-werkende computers en haperende roosterveranderingen, en jij meent dat compliment niet, dan voelen al die mensen in die online call dat. Alleen als je authentiek spreekt, ben je geloofwaardig.

Ik zal dus dieper ingaan op wat authenticiteit nu eigenlijk is en hoe je kunt weten of iemand authentiek is. Maar ook op welke manier je jezelf authentiek en persoonlijk laat zien, zodat dit bijdraagt aan de waarachtigheid van wat je vertelt. En wat is nu eigenlijk het verschil tussen authenticiteit en waarachtigheid? En wie bën jij eigenlijk? Daarom hebben we het in dit hoofdstuk ook even over jouw vader en moeder. Want door wie worden wij meer gevormd dan door onze ouders? Dus stel ik je ook even voor aan mijn vader en moeder, want als jij het doet, doe ik het ook, wel zo fair.

Aan het eind van dit hoofdstuk geef ik zeven adviezen voor hoe je authentiek kunt zijn en misschien belangrijker nog: hoe je jezelf kunt blijven!

1.1 Eerst even alles over de baas zijn

Toen ikzelf voor het eerst manager werd, voelde ik me de koning te rijk. Eindelijk had ik de ladder helemaal beklommen, ik had het gevoel dat ik had bereikt wat ik had moeten bereiken. Ik was manager van een communicatieafdeling.

Joepie.

Ik wist op dat moment nog niet dat ik zo trots was omdat ik nu eindelijk het niveau van mijn ouders had bereikt, maar toen dat (na een jaar en een reeks blunders verder, waarover later meer) duidelijk werd, haalde ik opgelucht adem. Ik kon weer gewoon mijn eigen leven gaan leiden en hoefde niet meer hun ladder te bestijgen.



Een gek beroep

Wat een gek beroep: baas. Je doet zo min mogelijk, maar 't is wel allemaal jouw schuld. Medewerkers begrijpen dat niet. Vroeger, dat wil zeggen in mijn pre-baas-tijdperk, begreep ik er ook geen snars van. Ik vond mijn baas vaak raar doen. Als het werk leuk begon te worden, nam hij het van me over. Of hij vertelde me heel autoritair en betweterig wat ik moest doen. En soms, als ik samen met hem in een vergadering met hotemetoten zat, pronkte hij ongegeneerd met mijn veren! Terwijl ik er nota bene bij zat!

Nu begrijp ik dat allemaal.

Je moet het als medewerker gewoon als compliment voor je werk opvatten, dat pronken. En de rest, het overnemen en het betweterige gedoe, dat is bescherming. In ieder geval is het goed bedoeld. Een baas heeft het beste voor met zijn mensen. Echt.

Want het is uitkijken geblazen voor een baas. Vooral als medewerkers niet doen wat hij zegt of als ze dat niet blijken te kunnen. Dan moet de baas zelf op de uitkijk gaan staan en zorgen dat wat de medewerker doet, niet leidt tot zijn eigen ontslag. Want daar heeft niemand wat aan, natuurlijk.

Om een voorbeeld te noemen. Vandaag wilde iemand van mijn afdeling tegen mijn zin een foto van de directie in het jaarverslag plaatsen, die écht niet kan (ze keken allemaal naar de grond en een van de directieleden had vogelpoep op zijn schouder). Als die rotfoto geplaatst wordt, krijg ik ervoor op mijn kop. Ik kan dan niet tegen de directie zeggen: 'O, daar heb ik niks mee te maken, dan moet je bij háár zijn.' 'Heb jij je afdeling niet onder controle?' vragen ze mij dan terecht. En wat moet ik dan terugzeggen? 'Nee, ik zal haar ontslaan.' Of ik vertrek zelf. Gek beroep hoor.

Waarom wil je een leider zijn?

- Omdat je invloed wilt uitoefenen op dingen die je niet goed vindt gaan.
- Omdat je meer verdient dan wanneer je het niet bent.
- Omdat je vader of moeder ergens de baas was.
- Omdat het je lekker lijkt om macht uit te kunnen oefenen.
- Omdat je mensen wilt helpen zich te ontwikkelen.
- Omdat het van je gevraagd wordt.
- Omdat het nou eenmaal zo loopt.
- Omdat niemand anders dat wil doen.

Veel leiders die ik spreek, zeggen tegen me dat ze geen echte reden hebben om leider te zijn. In hun schooltijd waren ze voorzitter van de leerlingenraad, in hun vrienden-groep voeren ze het woord bij feestjes en partijen, en ja, ze worden steeds gevraagd om de leiding te nemen. Ze doen een of andere opleiding of leergang om meer te weten te komen over leiderschap. Maar vaak is dat ballast voor hen. Zeggen ze.

Sommige leiders zijn leider geworden omdat ze onrecht willen bestrijden of willen opkomen voor mensen die dat niet kunnen. Ze worden intrinsiek gedreven door hun missie. Ze zijn niet gedreven door geld of status of macht en ook niet omdat een ander vindt dat ze dat moeten doen. Dan denk ik aan Martin Luther King, Nelson Mandela, de Amerikaanse politica Alexandria Ocasio-Cortez, Robbert Dijkgraaf, maar misschien was Angela Merkel ook wel zo iemand. Ook Marcel Levi maakt op mij altijd een heel authentiek gedreven indruk. Er zijn er best veel.

Vraag aan jou

Waarom wilde jij een leider zijn? En nu je het bent, voldoet het aan die verwachting?

Hoe word je een leider?

Er is wel wat voor nodig om een leider te zijn. Je moet een aantal stappen zetten, maar het hoeft niet.

- Je moet de ambitie hebben.
- Je moet die ambitie uitspreken.
- Je moet je verdiepen in hoe organisaties en organisatieveranderingen werken, eventueel via een opleiding of leergang.
- Het moet in je zitten: je was misschien als kind al altijd degene die het voortouw nam, of je hield iedereen in de gaten en zorgde ervoor dat iedereen meedeed.

Effectief leiderschap vereist vier algemene vaardigheden van iemand (Yukle & Leppinger 1990):

- 1 informatie zoeken en doorgeven;
- 2 besluiten nemen;
- 3 mensen beïnvloeden;
- 4 relaties opbouwen.

Concreter gezegd:

- Luisteren
- Analyseren

- Besluiten nemen
- Overzicht houden
- Geen groot ego hebben
- Wel een groot ego hebben
- Een beeld hebben van hoe dingen werken als ze nog niet gebeurd zijn (strategisch inzicht)
- Snappen hoe je ergens kunt komen (tactisch inzicht)
- Niet direct alles willen oplossen
- Nieuwsgierig zijn
- Bemoeizuchtig zijn
- Los kunnen laten
- Oplossingsgericht zijn
- Openstaan voor anderen
- Je kunnen afsluiten
- Eenzaamheid verdragen
- Drang tot verandering hebben
- Dominant zijn
- Jezelf kunnen wegcijferen
- Lief kunnen zijn

Sommige mensen kunnen dit allemaal, of ze doen alsof.

Wat betekent het om een leider te zijn?

Als je de baas bent, betekent dat ook dat je er niet meer bij hoort. Je staat alleen. Je bent verantwoordelijk voor waar het heen gaat. Of je nu zegt dat dit niet waar is of niet, je wordt eraan gehouden. Koning Willem-Alexander, onze opperbaas, zei in de podcast met Edwin Evers ter ere van zijn tienjarig koningschap ('Door de ogen van de koning') dat hij geen baas is, maar een 'samenbrenger', een supporter, een vertegenwoordiger van belangen. Daarmee legt hij een belangrijk dilemma op tafel wat 'de baas zijn' met zich meebrengt: er wordt anders naar je gekeken dan hoe je naar jezelf kijkt. Dat is het lastigste dilemma voor een leider.

Als je eenmaal een leider bent, ben je dat altijd. Is dat waar?

Ik was docent communicatie aan een hogeschool in Rotterdam. Daar maakte ik voor het eerst van dichtbij mee wat het betekent voor mensen als een organisatieverandering ingrijpende gevolgen heeft voor de posities van mensen. Vanwege teruglopende studentenaantallen en dus bezuinigingen zou een managementlaag weggesneden worden uit het functiegebouw (excuses voor de lelijke terminologie). Tien opleidings-

managers werden uit hun functie gezet. Er was geen geld om hen allemaal eervol te ontslaan, dus gaf de rechter toestemming om deze managers functies met bijbehorende salarissen aan te bieden die 'onder hun niveau' waren. De meeste voormalig managers mochten weer voor de klas. En dat werd door iedereen als heel heftig en moeilijk gezien. Schandalig ook, vond men. En de managers die dat vreselijke lot beschoren was, liepen maandenlang donderwolkend door de gangen.

Behalve Corrie. Ze was opleidingsmanager van de opleiding SPH en dat was de grootste opleiding van de school. Met zichtbaar overwicht stond ze aan het hoofd van het docentencorps van haar opleiding en honderden studenten. Ze stond boven de partijen en iedereen kon altijd bij haar terecht. Ze hield kantoor in de grootste kamer van het schoolgebouw en straalde gezag uit. In docentenvergaderingen zei ze alleen iets als het nodig was.

Iedereen praatte over de bezuinigingsronde en de speculaties waren niet van de lucht. Niemand hield er rekening mee dat Corrie ook de klos zou zijn. Maar zonder pardon werd ook zij uit haar functie gezet. En wat deed Corrie? Ze schoof een klein bureau in de hoek van onze krap bemeten docentenkamer, hing haar jas aan de deur en zette zich aan de voorbereiding van haar lessen. Geen onvertogen woord kwam over haar lippen. Ze pakte haar taak als docent even consciëntieus en vriendelijk op als haar taak als manager. Dat moet je ook kunnen als leider: gezag afdwingen door je gedrag.

Van wie ben je de baas?

Je bent natuurlijk altijd en ten eerste de baas over jezelf.

Mark Rutte werd eens gefilmd op straat toen een vader met zijn kind langs hem liep en hem aan zijn dochter aanwees met de woorden: 'Kijk, dat is de baas van Nederland.' Waarop Rutte direct zei: 'Nee hoor, ik ben niet de baas, jouw vader is de baas.' Het kind keek vertwijfeld van de een naar de ander.

Baas is net zo'n woord als 'dik', maar dan andersom. Wie zelf dik is, noemt zichzelf dik, maar iemand anders moet dat vooral niet doen.

Wie geeft leiding aan de baas?

Mensen denken dat de hoogste baas het helemaal voor het zeggen heeft, maar dat is niet zo, iedereen heeft een baas. Wie een leider wil zijn om vervolgens alles zelf te kunnen beslissen, komt van een koude kermis thuis. Er is namelijk altijd iemand die ook

weer de baas van de baas is. Soms is dat je echtgenoot, of je vader of moeder, soms is het de minister of de Tweede Kamer, soms zijn het de aandeelhouders of de leden, soms is het God, Allah of het allesoverheersende universum.



Hoe moet een leider zich gedragen?

Netjes gekleed. Gepast gedrag. Professionele uitstraling. Met gezag. Niet bulderen. Ruggengraat tonen. Niet te slap. Welbespraakt. Luisterend oor.

Welke blunders beging ik toen ik voor het eerst manager werd?

- Ik ging alleen in een kamer zitten, terwijl mijn teamleden met zijn vijven in een andere kamer zaten.
- Ik luisterde uitsluitend naar de analyse en verhalen van een op een zijspoor gezette bestuurssecretaris, die tijd had en ook nam om mij alle shitverhalen te vertellen die er maar te vertellen waren over de organisatie.
- Ik wist me geen raad met mijn rol en de opdracht die voor me lag, ik had geen duidelijke opdracht en vroeg daar ook niet om.

Ze hebben me na een jaar tot mijn grote opluchting laten gaan. Ik heb er ontzettend veel van geleerd. Ik kreeg een vrijgeleide om elders opnieuw te beginnen en het anders te gaan doen.