

► **'Hardware is overal te koop, goede mensen niet'**

# Een oersaaie baas, ideaal

**Het klinkt misschien saai: een voorspelbare baas.** Toch heeft het zijn voordelen. Zo weet iedereen precies waar hij aan toe is. „Er zijn geen verrassingen. Daar worden mensen rustiger van.”

Natasja de Groot

**K**omt jouw baas zijn afspraken na? Doet hij wat hij belooft? Neemt hij verantwoordelijkheid? Durft hij of zij zich kwetsbaar op te stellen? Geeft hij tegengas? Beantwoord je deze vragen met 'ja'? Nou, dan bof je maar met je leidinggevende!

Volgens het boek *Discipline en lef. Hoe leiderschapsteams meer impact krijgen* herken je succesvolle leiders – zoals de titel zegt – aan de mate waarin zij gedisciplineerd zijn en lef hebben. Leidinggevend die (hun eigen) afspraken nakomen, elkaar aanspreken en zich uitspreken, zorgen voor vertrouwen. Dat zeggen Etienne van Oosten en Jeanette Harmsen van leiderschapsbureau United Talent op basis van hun jarenlange praktijkervaring.

## Overlevingsmodus

Dat klinkt mooi, maar zou het echt zo simpel werken? Absoluut, zegt Frans Hiddema, oud-directeur van het Oogziekenhuis Rotterdam, een van de vijf geïnterviewden in het boek. En Hiddema weet waarover hij het heeft. Bij zijn aantreden in de jaren 90 verkeerde het Oogziekenhuis in chaos: lange wachtlijsten, een spreekuur dat doorliep tot negen uur 's avonds, artsen die op het laatste moment besloten vrij te nemen. „Het ontbrak aan structuur en de medewerkers zaten in de overlevingsmodus”, vat hij de situatie die hij aantrof samen.

Hiddema lapte – samen met zijn financieel directeur Kees Sol – het ziekenhuis op. Een van zijn lessen: geef goede en heldere informatie. „Wil je een veiligere omgeving, dan moet je de boel standaardiseren en checklisten gebruiken. Dat betekent ook nieuwe afspraken op de operatiekamer: de hiërarchie eruit, de samenwerking erin.”

Zo nodigde hij artsen, anesthesisten en verpleegkundigen uit om in een *flight simulator* plaats te nemen. „Iedereen vindt het span-



▲ (v.l.n.r.) Frans Hiddema, Ellen Faber, Peter van Uhm, Thecla Bodewes en Perry van der Weyden. FOTOS MIRJAM VAN DER LINDEN FOTOGRAFIE

nend en leuk in een cockpit. En: dit is ook de plek waar de dokter niet méér weet dan de verpleegkundige. Een ideale omgeving om te ervaren hoe noodzakelijk duidelijke communicatie is en hoe afhankelijk je van elkaar bent. Gaat iemand zijn eigen gang, dan kan het vliegtuig neerstorten.”

Als je goed geïnformeerd bent, worden dingen ook voorspelbaar, gaat Hiddema verder. „Het wordt er allemaal niet leuker op, maar je weet wat er gebeurt. Daar worden mensen rustiger van.”

## Onrust

Perry van der Weyden, nu chief information officer van de Centrale Informatie Voorziening bij Rijkswaterstaat, beaamt dat. Je brengt rust door niet om de zaken heen te draaien, zegt hij. „Ik geef ruimte aan mensen om hun zorgen en bezwaren te uiten. Zo vaak als nodig is.” In de praktijk betekent dat bijvoorbeeld dat nieuwe medewerkers een 'buddy' krijgen, die hen helpt bij allerlei praktische zaken. Het idee hierachter: je moet mensen niet aan hun lot overlaten.

Hij vult aan: „Veranderen is mensenwerk. Hardware kan ik overal kopen, goede mensen niet. Die moet je koesteren, anders haken ze af.”

Met die boodschap vindt hij Thecla Bodewes aan zijn zijde. Ze is een van de meest succesvolle za-

kenvrouwen in een sector waar maar weinig vrouwen werken: de maritieme wereld. Waar haar succes op is gestoeld? „Ik had het niet gekund zonder mijn jongens”, zegt ze bescheiden. Investeren in een goede relatie met medewerkers én klanten is volgens haar essentieel. „We zijn een team. Niemand kan alleen een schip bouwen.”

Daarvoor moet ze blindelings kunnen vertrouwen op haar medewerkers. Als die niet de juiste mentaliteit hebben, zegt zij: ga maar een andere baan zoeken. „Al ben je nog zo'n goede lasser, als je telkens te laat komt of de kantjes ervanafloopt, dan kun je beter vertrekken. Ze mogen van mij alles meenemen tegen kostprijs, maar als ik zie dat iemand iets steelt, dan vliegt die er meteen uit.”

## Waarheid

Ellen Faber, Topvrouw van het jaar 2011 en oud-directeur van onder andere Achmea, vindt het de normaalste zaak van de wereld om mensen erop aan te spreken als bepaald gedrag niet door de beugel kan.

En dat zijn we in Nederland niet bepaald gewend. „Weinig mensen die de waarheid zeggen, belanden aan de top. Zij worden gezien als confronterend en bedreigend.”

Leidinggevend staan soms

onvoldoende open voor anderen inbreng omdat ze dat te bedreigend vinden, zegt ook Peter van Uhm, de voormalig hoogste baas van de strijdkrachten. „De grootste valkuil van de baas is zijn ego. Hij handelt alsof de hele organisatie om hem draait, maar beseft niet dat hij met zijn gedrag juist het hele team en het bedrijf verzwakt.”

Goede leiders organiseren volgens Van Uhm tegengas, een bedrijfscultuur waarin mensen voelen dat ze kritiek mogen uiten of hun vraagtekens ergens bij mogen zetten, vindt hij. „Discipline betekent voor mij: je dienen opstellen, je afspraken nakomen, je verantwoordelijk gedragen en je rol en functie binnen het bedrijf serieus nemen.”

Natuurlijk wegen die zaken extra zwaar in een organisatie als het leger. Maar ze zijn net zo goed goud waard in de organisaties waar de meesten van ons werken, reageren Etienne van Oosten en Jeanette Harmsen van United Talent. „Juist in deze tijd, waarin onzekerheid troef is, is het nodig dat mensen weten wat ze aan elkaar hebben.”

Hiddema van het Oogziekenhuis bevestigt dat: hij had niet gekund zonder zijn financieel directeur Kees Sol. „We gingen niet voor eigen succes, maar voor het succes van het ziekenhuis.”

“**We zijn een team. Niemand kan alleen een schip bouwen**”

—Thecla Bodewes