

COLUMN

Ben Tiggelaar

De basis van goed leiderschap

Samen met het publiek kijk ik naar de woorden die één voor één verschijnen op het grote scherm. Net als alle vorige keren is er een duidelijke winnaar: weer hetzelfde woord. Ik heb de medewerkers van dit bedrijf gevraagd welke eigenschap leiders vooral zouden moeten ontwikkelen. Via een app op hun telefoon maken ze, anoniem, hun wensen kenbaar. Sinds ik meer dan een jaar geleden begon met het stellen van deze eenvoudige vraag, is er één woord dat door deelnemers het vaakst wordt ingetikt: bij overheden, instellingen en bedrijven; in Nederland en over de grens; en - opmerkelijk - zowel door medewerkers als door leidinggevendenden. Dat woord is: luisteren.

De eerste keer voelde ik een lichte teleurstelling. Ik kwam om les te geven over allerlei nieuwe ideeën rond leiderschap en verandering. Aan de andere kant: wat heeft het voor zin om over allerlei geavanceerde managementtheorieën te debatteren wanneer het fundament niet in orde is?

Als je vraagt waarom leiders moeten luisteren, hoor je allerlei verschillende inzichten. Een greep uit de antwoorden.

- Luisteren zorgt ervoor dat mensen zich meer gaan uitspreken. Zo leer je als leider wat klanten en collega's echt belangrijk vinden. Aan jou, aan het werk, aan de producten en diensten van je bedrijf.
- Luisteren leidt tot betere relaties. Mensen voelen zich gewaardeerd als je echt luistert.
- Luisteren leidt tot meer innovatie. Mensen zullen eerder hun ideeën met je delen.
- Luisteren levert je feedback op. Zodat je weet of je op koers ligt of moet bijsturen.

Luisteren zorgt ervoor dat mensen zich meer uitspreken en het leidt tot betere relaties

Goed luisteren is moeilijk: echt aandacht geven aan mensen, horen wat ze zeggen, doorvragen, controleren of je het goed hebt begrepen, je waardering uitspreken voor wat je aanspreekt. Als iemand anders dit doet, in een gesprek met jou, dan ervaar je twee dingen tegelijk: hoe belangrijk dit is, en hoe zeldzaam.

Vorige week hoorde ik een praktisch verhaal over hoe het soms wél lukt. Bij een Limburgse zorginstelling hebben alle leidinggevendenden een afspraak gemaakt met elkaar. Het begon met een goed geformuleerde klacht van medewerkers: jullie deur staat wel open, maar de drempel is te hoog. Als we een vraag hebben of een suggestie, dan zeg je wel dat je luistert, maar intussen kijk je naar je computerscherm, beantwoord je e-mails of ben je met je gedachten al bij de volgende afspraak.

Nu geldt onder leidinggevendenden daarom de volgende afspraak. Wanneer een medewerker vraagt: 'Heb je even?', dan luidt het antwoord: 'Altijd!'. Op dat moment leg je alle zaken die afleiden aan de kant. Je stapt weg van je computer. Je stopt je telefoon in je tas. Je richt alle aandacht op de medewerker en zijn verhaal. Sinds de zorginstelling deze maatregel heeft ingevoerd, gaat het beter met het luisteren.

Natuurlijk klinkt dit wel heel basaal. Natuurlijk kan er in dit bedrijf en in deze sector heel veel beter. Minder werkdruk, meer klantgerichtheid, efficiëntie, innovatie, allemaal belangrijk. Maar wanneer de fundamentele dingen niet goed gaan, wanneer leiders de eerste stap overslaan, wanneer mensen die iets te zeggen hebben zich niet gehoord voelen, wanneer er over luisteren vooral gepraat wordt, dan zullen al die fraaie vervolgstappen vooral fantasie blijven.

Ben Tiggelaar schrijft wekelijks over persoonlijk leiderschap, werk en management.

SPITSUUR

Caroline Froeling (48)

woont met haar twee zoons in Havelte. Ze is coach en reist voor haar werk regelmatig naar Jordanië. „Ik word gewoon heel blij van vrijheid.”



'Mijn dagen hebben geen vast ritme'

Door onze medewerker **Friederike de Raat**

Caroline: „Het hoofdbestanddeel van mijn baan als coach zijn de woestijnreizen naar Jordanië die ik organiseer. Dat zijn bezinningsreizen van een dag of tien, waarbij we met bedoeïenen en hun kamelelen door de Wadi Rum-woestijn trekken. Het is een waanzinnig mooie woestijn die op de Werelderfgoedlijst staat. Die bedoeïenen zijn kunstenaars in het leven in eenvoud. Die pure omgeving gebruik ik om mijn reisgenoten te helpen hun oordelen over zichzelf en anderen los te laten. De woestijn werkt als een soort zuiveringsinstallatie: door de stilte wordt al-

le rotzooi - prikkels, impulsen - uit je hoofd gehaald en wat overblijft is je 'echte ik'. In de woestijn hoef je even geen mening te vormen. De mensen die meegaan naar Jordanië, zijn veelal mensen die twijfels hebben over hun werk. Mensen die het gevoel hebben: 'is dit het nu?' Of mensen die net een scheiding of ander verlies achter de rug hebben. In de woestijn ontdek je weer wat voor jou belangrijk is.

„Ik ben niet altijd coach geweest. Ik was eerder adjunct-directeur van het Erfgoedhuis in Drenthe, een stichting met als doel het Drentse erfgoed levend te houden. Toen werd ik gevraagd om te solliciteren naar een bestuursfunctie in een

ziekenhuis, ook weer een baan waarin ik mensen moest verbinden. Zo ging het steeds in mijn loopbaan. Ik werd gevraagd voor functies en zei dan 'ja', omdat ik eigenlijk niet goed wist wat ik wilde, wat ik belangrijk vond. Ik ging af op mensen om me heen, die me aanmoedigden ja te zeggen tegen een functie met meer zeggenschap en een groter budget. Toen ik me dat realiseerde, dacht ik: ik ga 'nee' zeggen, anders kom ik wéér in een wereld terecht die niet de mijne is.

„Toen pas ontdekte ik dat ik bekaaf was en kwam ik in een gigantische burn-out terecht. Het werd een van de vruchtbaarste periodes in mijn leven. Ik ontdekte dat beleidsplannen en budgetten me helemaal niets konden schelen, maar dat ik mensenwerk wilde doen. Ik ben toen een coachingsopleiding gaan volgen, op het snijvlak van westerse psychologie en oosterse wijsheden, met veel lichaamswerk, en ben zzz'p'er geworden.”

Een hecht team

„Ik ben ongeveer twee maanden per jaar in Jordanië. Dat zou van mij wel langer mogen zijn, maar ik heb ook nog twee zoons, van 15 en 17. Die wonen bij hun vader als ik weg ben. Hij woont ook in Havelte en we zijn met z'n vieren nog steeds een hecht team. Vlak vóór en net na de woestijnreizen ligt mijn spitsuur. Op die momenten wil ik extra aandacht geven aan de kinderen en mijn cliënten, en ook

aan de mensen die meereizen. Tegelijkertijd moet ik mezelf dan even rust gunnen. De rustigste tijd van het jaar is de zomer: dan organiseer ik geen reizen en zijn veel cliënten met vakantie.

„Eigenlijk wil ik zo min mogelijk gebonden zijn aan mijn woonplaats en zoveel mogelijk reizen. Daarom heb ik nu een online coachingsprogramma ontwikkeld, zodat ik ook kan coachen als ik niet thuis ben. Zelfs toen de kinderen nog heel klein waren, vond ik het heel fijn om weg te zijn. Ik mis hen nooit, maar ben wel dol op ze en vind het altijd fijn om hen weer te zien. Ik ben nu eenmaal geen traditionele moeder. Mijn dagen hebben ook geen vast ritme. Ik word gewoon heel blij van vrijheid.

„Ik werk twee dagen in Utrecht en Arnhem en dan kan ik niet koken voor de kinderen. Gelukkig zijn ze groot genoeg om zelf een pasta in elkaar te draaien. De andere dagen proberen we samen te eten. Ook hun vader vindt zijn vrijheid belangrijk, de kinderen zijn dus niet anders gewend. Het heeft hen zelfstandig en ondernemend gemaakt. De oudste heeft in de vakanties en een aantal weekenden per jaar een bijbaan op Ameland; soms ga ik met hem mee.”

Slapen in de tuin

„Ik geef veel geld uit aan reizen. Aan mijn huis heb ik ook veel gedaan: isolatie, de tuin, een nieuwe keuken. En ik geef veel

geld uit aan zelfontwikkeling: een opleiding voor teamcoaching bijvoorbeeld en een cursus *voice dialogue*. Daarin leer je de verschillende stemmen die je in jezelf hebt met elkaar te praten. Ik wil me ook graag bekwaam in fotografie, ook voor mijn werk. Werk en privé lopen bij mij heel erg door elkaar, omdat ik van mijn hobby mijn werk heb gemaakt.

„Deze zomer wil ik in mijn eentje met de omgebouwde Volkswagenbus van mijn moeder naar Noorwegen. Wild kamperen. Aan kleding geef ik nauwelijks geld uit: ik krijg veel. Van een vriendin die een kast opruimt bijvoorbeeld. Zelf geef ik liever geld uit aan culturele uitjes, een weekendje weg of uit eten gaan.

„Als ik niet werk, vind ik het heerlijk om in de tuin te werken en om in de natuur te zijn. Een paar dagen fietsen, wandelen op de hei of zeilen op het Wad. En om dingen te doen met vrienden, naar een muziekcafé bijvoorbeeld. Of om een vuurtje te stoken in de tuin. Ik ben echt een buitenmens. Bij mooi weer slaap ik in de tuin, dat geeft me het woestijngevoel. De bedoeïenen vragen wel eens of ik niet bij hen wil komen wonen. Maar dat doe ik niet. Ik zou de hitte 's zomers niet overleven, bovendien houd ik van mijn leven in Nederland.”

In Spitsuur vertellen stellen en singles hoe zij werk en privé combineren. Meedoen? Mail naar werk@nrc.nl

Caroline: „Ik ben echt een buitenmens. Bij mooi weer slaap ik in de tuin, dat geeft me het woestijngevoel. De bedoeïenen vragen wel eens of ik niet bij hen wil komen wonen, maar dat doe ik niet. Ik zou de hitte 's zomers niet overleven. Bovendien houd ik van mijn leven in Nederland.”

Hoe doet zij het?



Opstaan

Vroeg, vaak al om half zeven. Caroline samen met de kinderen. „Ik ben een ochtendmens, dan doe ik qua werk het meeste.”



Huishouden

Eenmaal per twee weken komt de schoonmaakster. De was doet Caroline samen met haar kinderen. De rest van het huishouden doet zij zelf. „De kinderen doen weinig uit zichzelf, maar als ik vraag of ze willen stofzuigen, doen ze dat wel. Verder zijn we niet zo precies.”



Wonen

Caroline, haar zoons, een poes en een hond wonen in een hoekwoning in Havelte.



Vervoer

Caroline heeft een auto en een kortingskaart van de NS. In het dorp gebruikt ze de fiets.



Financiën

Caroline wil zo snel mogelijk af van haar hypotheek, „om onafhankelijk te zijn. Ik wil kunnen doen en laten waar ik zin in heb.”



Bedtijd

Om half elf rondt Caroline de dag af, om half twaalf gaat ze slapen.

FOTO DAVID GALJAARD