

## Zo kan het dus ook!

*Homo sum, humani nihil (of nil) a me alienum puto*  
(Ik ben menselijk en niets menselijks is mij vreemd)  
- Terentius, De zelfkweller, vers 77 -

Bij het eerste lezen van de werktitel van de essaywedstrijd dacht ik: *heeft veiligheid dan een speciale vorm van leiderschap nodig?* Ik had ook meteen al mijn antwoord klaar: *volgens mij niet*. Waarom niet? Ik ben van mening dat goed leiderschap doet volgen, ongeacht het thema.

Wat ik wel denk te zien is dat er binnen de veiligheid tegenwoordig te veel managers zijn. Mijn vertrekpunt als adviseur is in de meeste gevallen een gesprek met een manager. Om maar meteen met de deur in huis te vallen: goede managers zijn niet per definitie goede leiders. Managers kunnen wel goede leiders worden. Goede leiders zijn niet per definitie goede managers. Leiders kunnen wel goede managers worden. Veel managers hebben ambities als leider; leiders hebben hun managementambities geparkeerd of vaarwel gezegd. In beide gevallen betreft het mensenwerk. De nuance: een manager heeft mensen nodig, mensen hebben een leider nodig.

### **Mensenwerk**

Kenmerkend voor de mens is het individu. Kenmerkend voor de mens(elijk)heid is menselijke interactie. Wij hebben elkaar nodig. Net als Terentius en aanhangers van het humanisme geloof ik in bindende kracht van gelijkheid. Gelijkwaardigheid is troef.

Lekker gewoon doen. Gewoon doen verbind. Moeilijk doen vervreemd. Echte leiders blinken uit in gewoon doen. Echte leiders stellen zich verdienstelijk op. De kracht van leiderschap in zijn meest volwassen vorm is de zogenaamde *referente macht*<sup>\*</sup>. De leider is zo sterk als de

acceptatie binnen de groep dat toelaat. Authenticiteit werkt altijd.

Ik pleit voor *authenticiteit*:

- Neem je verantwoordelijkheid;
- Blijf bij jezelf;
- Houd het simpel;
- Vertrouw op je intuïtie;
- Denk na als het nodig is;
- Accepteer verandering.

### **Trots en geloof**

Goed leiderschap komt voort uit een natuurlijke bron van ingetogen trots, uitgesproken geloof en zelfvertrouwen. Je eigen route uitstippelen en volgen. Wel je kwetsbaar durven opstellen en ontvankelijk blijven voor invloeden van buitenaf. Belangrijk zijn zonder uitgesproken belangrijk gevonden te worden. Leiderschap wordt zichtbaar door (aangeleerd) gedrag.

Een zeer recent vertoon van leiderschap dat mij persoonlijk erg aan heeft gesproken komt van Louis van Gaal tijdens het WK 2014 in Brazilië. Even een korte samenvatting. Louis krijgt een sleutelrol en daarmee het vertrouwen van de KNVB toebedeeld. Louis neemt met trots deze uitdaging aan. Het geloof en vertrouwen van Louis in zijn selectie is rotsvast. Louis blijkt een visionair, een strateeg. Maar bovenal is Louis de baas; niet omdat hij nu eenmaal de bondscoach is en dat een vrijbrief is voor enige vorm van hiërarchie binnen de technische organisatie. Niet omdat hij een prestatieverplichting aangaat met de voetbalbond en onder de druk van deze (maatschappelijke) plicht op zijn

strepen gaat staan. Nee, Louis scoort vooral hoog op *authenticiteit*. Niets menselijks is Louis van Gaal vreemd.

Wat kun je als manager binnen de chemische industrie hiervan leren? Hoe draagt dit bij aan onze veiligheid? Om tot een antwoord op deze vragen komen, neem ik jullie mee in een aantal spraakmakende spelsituaties en mediamomenten van het afgelopen WK.

### **Het systeem gebruiken**

Louis gooide dit WK *het systeem* om. De *Hollandse School* (4-3-4) stond ter discussie. Louis ging voor het 5-3-2 systeem. Waarom het systeem waar we als Nederlanders al zo lang zo trots op zijn verlaten? Het systeem dat zo vertrouwd voelt. Het systeem waar de internationale voetbalwereld jaren over heeft gepraat. Hét systeem dan ons kenmerkt. Weet Louis wel waar hij mee bezig is? Nou en of. Het systeem is bedoeld om binnen de reguliere speeltijd en de verlenging succes te boeken. Louis weet dat er meer dan één systeem nodig is. Doen wat nodig is, daar gaat het om.

Een leider gaat voor wat hij samen met anderen wil bereiken. Hij laat zich niet leiden door de alom veronderstelde manier waarop hij dit zou moeten doen. Er is geen plan B omdat er geen vastgesteld plan A is. Het plan is ondergeschikt aan de omstandigheden van het moment of de verwachtingen voor toekomst.

Managers met leiderschapambities moeten het 'oude systeemdenken' loslaten. Het oude systeemdenken kenmerkt zich door een blind vertrouwen op het systeem; stoppen met denken als het systeem eenmaal is geïmplementeerd. Zo werkt dat niet. Blijf alert. De wereld buiten het systeem verandert. Houd een brede kijk op zaken. Besef dat elke actie een gevolg heeft. Er is een wezenlijk

verschil tussen het systeem op papier en het systeem in de praktijk\*.

Systemen dienen een doel. Systemen zijn bedoeld om groepsdynamiek te stroomlijnen. Hoe groter de groep (organisatie) hoe meer een systeem kan helpen. Goede systemen geven ruimte aan individuele kwaliteiten en voorkomen tegelijkertijd misverstanden door onvoldoende afstemming. Ieder kent zijn rol en plaats als persoon en als collega. Leaders voorzien dit. Het systeem is een referentie; iets om op terug te vallen als er afwijkingen optreden en er een objectief oordeel of gerichte actie nodig is. Het systeem kan gebruikt worden om de 'buitenwereld' inzicht en vertrouwen te geven in het doen en laten van een organisatie. Een optimaal systeem helpt een leider zijn intuïtieve, natuurlijke gedrag over te brengen op de groep. Systemen zijn geen doel op zich.

Een systeem is een ecosysteem. De organisatie is een organisme. Organismen moeten zich blijven aanpassen om te overleven. Leaders zijn de alfa's van hun soort. Hun visionaire kwaliteiten óf kortzichtigheid zijn de sleutel tot succes dan wel ondergang van de soort. Zij bewaken de genenpoel van hun organisatie. Het DNA.

Als systemen niet meer werken dan moet er wat anders gebeuren.

### **Veerkracht tonen**

Terug naar het WK 2014. De kwartfinales. Costa Rica tegen Nederland. Negenentachtig minuten gespeeld en nog steeds 0-0. Nederland heeft nu eenmaal geen goede reputatie op het gebied van doelschoppen. Louis van Gaal gaat wisselen. Cillessen ging eruit voor Krul: een keeperwissel. Dit was nog nooit vertoond, maar de enige die daar verrast door bleken, zijn wij en Costa Rica in het bijzonder. Louis

had zijn plan al lang klaar. De leer van Aikido: met de aanval meebewegen. Costa Rica stuurde aan op doelschoppen. Als je niet zeker bent van het feit dat je de ballen er vlekkeloos in krijgt, dan maar zorgen dat ze er niet in gaan.

Veerkracht\* is het vermogen om het systeem 'lost te laten' en te doen wat de situatie verlangt. Het vermogen te verrassen. De veerkracht van de organisatie neemt toe als deze de vaardigheid bezit om niet enkel om te kunnen gaan met 'vertrouwde' situaties die binnen de (theoretische) systeemgrenzen vallen. Ze moet ook kunnen meebewegen op de realiteit van het moment. Soms helpen systemen niet en werken ze verlamdend en in het ergste geval averechts.

De chemische industrie verandert snel. De chemie is van alle tijden. Het moet alleen steeds sneller en kostenefficiënter. Dat kan, maar niet op de oude manieren. Blijven terugvallen op standaardoplossingen in complexe situaties is een zogenaamde *fout van de derde orde*. Het herkennen en bespreekbaar maken van deze fouten is wat mij betreft de missie van leiders. Het verweer '*dat hebben we altijd al zo gedaan*' gaat niet meer op.

Een krachtig middel om veerkracht van een organisatie te bevorderen is *roloffers\** brengen. Het vergt mentale kracht om plaats te maken voor een ander wanneer het gaat om je eigen voorkeuren. Zo sta ik zelf vooraan in de rij als het gaat om creatieve oplossingen en heb ik de neiging anderen onbedoeld te verdringen of die rol krampachtig op te eisen, gewoon omdat ik er persoonlijk veel voldoening aan overhoud. Af en toe bewust een stapje terug doen doet geen pijn en geeft anderen een kans te ontdekken, ontwikkelen of profileren. Met de kracht van roloffers kan de diversiteit, daarmee

flexibiliteit binnen een organisatie en de verbondenheid tussen medewerker blijvend worden gestimuleerd: veerkracht.

In het begin kan de weg naar meer veerkracht nog wat interventies vragen. Als leider ontkom je niet aan de noodzaak om in gevallen moeilijke besluiten te (moeten) nemen. Het wordt ook van leiders verwacht.

### **Besluiten nemen**

Het WK is in volle gang. Weinig ruimte voor evaluatie. Veel te doen in weinig tijd. Veel mogelijke scenario's. Louis laat zich door zijn staf informeren. Hij neemt zijn besluit. Het *is d'r op of d'r onder*. Overleven. Louis neemt een intuïtief besluit. Zo laat hij tegen zijn eerdere voornemens in een herstellende speler langer spelen dan van tevoren besloten. De situatie vraagt erom; het team heeft het nodig, het spel vraagt erom. Telkens als Jack van Gelder een vraag stelt om te toetsen of Louis zeker van zijn zaak is, antwoord Louis: *Natuurlijk Jack... als ik niet het gevoel had...dan had ik het niet gedaan*.

Veiligheid vraagt om besluitvorming. Leiders moeten besluiten (laten) nemen. Ze worden omringd door experts. Veel experts vallen terug op kennis en feiten. In het geval van risico's wordt veelal geleund op statistieken, op waarschijnlijkheden. Voor een techneut zijn met name statistieken en feitelijke data van groot belang bij het maken van bepaalde keuzes. Voor leiders ligt dat gecompliceerder. Leiders moeten een breed scala aan overwegingen laten passeren voordat zij tot een besluit kunnen komen. Zo is de kans dat een expert zich vergist één van de vele variabelen in het besluitvormingsproces\*.

De moderne hersenwetenschappen bieden een onschatbare bron van wijsheid en verklarend vermogen

voor het menselijk handelen en besluitvorming. Alle toekomstige leiders zouden minstens één populair wetenschappelijk boek over dit onderwerp op hun nachtkastje moeten hebben liggen. Het is werkelijk verbluffend te lezen hoe onze oerinstincten veel van ons primaire gedrag verklaren en hoe de relatief kort ontwikkelde nieuwe delen van onze hersenen ons doen en laten kunnen kleuren. Ontdek welke ongekende mentale vermogens de mens bezit.

Wat we denken te weten, kan ons bedriegen. Wat we nog niet beseffen, kan ons helpen. Van nature zijn we 'luie' denkers. Ons brein is afgestemd op snelle zingeving. Op basis van ervaring wordt onze zingeving gevoed. Ons probleemoplossend vermogen op basis van eigen ervaring en onze kleuring van onze ervaring beïnvloedt onze beeldvorming en uiteindelijk onze zingeving. In evolutionaire zin is snelle besluitvorming op basis van ons model van de werkelijkheid een groot voordeel. In het geval van statistiek is het onze valkuil. Intuïtie en statistieken gaan niet samen\*. Statistiek vergt langzaam denken.

Sterke leiders zijn in staat zowel verstandelijk als intuïtief de situatie op zijn waarde schatten. Dat vergt zowel een grondig besef, wilskracht en veel oefening. Tijdsdruk en werkdruk liggen altijd op de loer. De spreekwoordelijke *pas op de plaats* moet op het juiste moment worden genomen. Stop, denk en doe (mijn kinderen worden hier op de basisschool al op gewezen).

### **Denken en reflecteren**

Louis is een man van weinig woorden. Zijn collega Johan Crujff gaat voor het verbale offensief. Louis doet dat anders. Louis denkt. Je ziet hem denken als Jack van Gelder hem bevraagt. Je ziet hem zelfs al denken

voordat hem de vraag gesteld wordt. Louis praat nooit in volzinnen. Ik zie een man die zijn eerste reactie bedwingt en zijn woorden kiest. Alles wat hij zegt wordt dubbel gewogen.

Een leider is zich bewust van de impact van zijn uitingen. Een leider kent zijn grenzen. Hij is zich bewust van zijn natuurlijke gedrag. Hij weet ook welk gedrag een bewuste inspanning vereist. Alles wat hij of zij aan gedrag laat zien, is een overwogen actie. Goed voorbeeld doet volgen. *Voorbeeldgedrag* komt voort uit een combinatie van effectieve zelfreflectie gevolgd door bewuste actie: *zeg wat je doet en doe wat je zegt*.

Zelfreflectie is een vorm van denken, ook wel *metacognitie* genoemd. Meta is Grieks en betekent 'over het onderwerp zelf'. Cognitie betekent zoveel als 'kennis' of 'kenvermogen'. Metacognitie kan dus worden omschreven als 'kennis van kennis' of 'denken over denken'. Nadenken over de manier waarop je over de dingen denkt, hoe je hierop reageert en hoe dit in je voor of nadeel kan werken. Vervolgens stel je je patronen bij.

Ik ben ervan overtuigd dat *metacognitie* een vaardigheid van leiders en organisaties is die veiligheidsmanagement de nieuwe impuls gaat geven die het nodig heeft. De huidige Behaviour Based Safety stroming met haar gedragsprogramma's is wat mij betreft de voorloper van metacognitie. We denken nu steeds meer na over wat we doen. Gedrag is het resultaat van cognitie (denken). Het wordt nu tijd om nog een stapje verder naar binnen te treden door na te denken over hoe we denken.

Metacognitieve leiders zijn vrije denkers en vernieuwers. Hun leergierigheid kent geen grenzen. Zij zijn meer dan anderen mentaal actief en fit. Zij verwonderen zich elke dag

en proberen hun open houding voor de dingen met veel *enthousiasme* over te brengen op anderen. Dit enthousiasme is authentiek en werkt aanstekelijk.

### **Delegeren**

Terug naar de minuten vóór de verlenging van de wedstrijd Nederland - Costa Rica. Arjen Robben neemt het woord. Hij geeft zijn medespelers tips en moedigt hen aan op het mentale vlak. Louis kijkt op de achtergrond toe en geeft geen krimp. Het is niet van zijn gezicht af te lezen hoe hij in de situatie staat. Geen teken van bevestiging en geen teken van afkeur. Geen interventie. In het persmomentje na afloop van de wedstrijd geeft Louis antwoord op de vraag van Jack van Gelder over het initiatief van Robben: *...als dat vanuit de groep zelf komt, wat moet ik daar dan nog aan toevoegen?*

Een veel gehoorde kreet binnen de chemische industrie is: *verantwoordelijkheden laag in de organisatie leggen*. Ik denk dat er wat anders wordt bedoeld dan er wordt gezegd. Verantwoordelijkheid kun je namelijk niet verleggen. Verantwoordelijkheid neem je. Je kunt verantwoordelijkheid hoogstens delen. Leiders geven bevoegdheden en blijven hun eigen verantwoordelijkheid onverminderd nakomen. Let wel goed op: bevoegdheden laag in de organisatie leggen, heeft zijn eigen valkuilen. Geen bekrachtiging van bevoegdheden of het gebrek aan middelen om invulling aan bevoegdheden te geven zijn *show stoppers*. Niets werkt zó demotiverend als gebrek aan draagvlak en steun. Leiders voorzien in middelen.

Een goede Engelse term voor iets waar veel organisaties aan ten prooi vallen is: *management by abdication*\*. Abdicatie was een term die ik tot voor het aftreden van onze

voormalige vorstin Koningin Beatrix nog nooit was tegengekomen. Abdicatie betekent letterlijk 'troonafstand'. Het neerleggen van je functie. Elke manager wordt geconfronteerd met een punt waarbij hij genoeg heeft van de dingen die 'erbij horen' en alleen maar zin heeft om de leuke dingen van het werk te doen. Er is niets zo lekker om dan iemand te vinden waaraan je de vervelende taken kan afstaan, iemand die ze ook graag van je over neemt. Je stapt opzij en weekt je volledig los. Eindelijk ben je vrij; geen omkijken meer. Heerlijk! Totdat je op een zeker moment ontdekt dat die 'ander' zijn best doet, maar zeker niet datgene wat in jouw ogen zou moeten gebeuren. Verdorie! Je trekt de teugels aan: *damage control*. Er volgt een tijd van intensief micromanagen en misplaatste boosheid. Na een tijd loopt alles weer volgens plan en je bent het tevens ook wel weer zat. Tijd om weer leuke dingen te gaan doen. Het begin van een repeterende cyclus.

De oplossing voor dit probleem is delegeren in de ware zin van het woord. Wat leiders doen is het vertrouwen hebben dat mensen 'laag in de organisatie' positief kunnen bijdragen aan het nakomen van je hun verantwoordelijkheid.

Tips voor effectief delegeren\* zijn:

- Denk na over welke taak je wilt delegeren;
- wees duidelijk over de manier waarop deze taak zou moeten worden uitgevoerd en leg deze vast;
- Spreek uit wat je verwachten. Wat moet het resultaat zijn? Wees specifiek over het wie, wat, waarom, hoe en wanneer;
- Vraag iemand om je plan te toetsen en volg de voortgang actief op. Communiceer regelmatig. Neem afstand, maar zorg wel dat je op de hoogte blijft.

Stel samen de plannen bij totdat het voor beiden goed voelt;

- Delegeer je taak aan een medewerker. Train hem of haar en implementeer je plan. Communiceer ook nu weer regelmatig. Laat je informeren en voer de regie op hoofdlijnen;
- Herhaal deze stappen voor andere taken.

### **In je kracht staan**

Alles wat dan nog overblijft is nog een hele taak voor een manager.

Waar het dan op aankomt is prioriteiten stellen. Verwachtingen maken leiders kwetsbaar.

Teleurstelling in leiders is niet ongewoon. Ze lopen het gevaar dat te snel te veel hooi op de vork wordt genomen, vanuit een doorgeslagen gevoel van plichtsbesef, loyaliteit, gedrevenheid of overtuiging.

Managers zijn geneigd meer dan hun best te doen: *compenseren*. Als het om veiligheid gaat, is compenseren een gevaar op zich. De bereidheid om de schouders eronder te zetten is zeker lovenswaardig, alleen de energie is niet gekanaliseerd of soms volledig misplaatst. Managers die hiermee worstelen kunnen proberen de volgende (r)evolutie bij zichzelf in te zetten:

1. Doe wat kan;
2. Doe wat moet;
3. Doe wat lukt;
4. Doe wat zinvol is;
5. Doe wat het verschil maakt.

Langzaam neemt de druk af en kom je ook dichterbij jezelf te staan. Maar niet in je eentje. Je hebt een team nodig dat je onvoorwaardelijk (onder)steunt.

### **Tot slot**

De twee vragen die ik mezelf aan het begin van dit essay gesteld heb zijn: wat kunnen wij van Louis van Gaal als leider leren en hoe draagt dit bij aan onze veiligheid? Op de eerste plaats heeft Louis ons laten zien dat

authenticiteit werkt. Op basis van je trots en je geloof je eigen koers blijven volgen en dat op natuurlijke wijze overbrengen op je team. Louis' volhardendheid, zijn durf en vernieuwing zijn wereldwijd bejubeld. Het wederzijds vertrouwen en respect heeft de groep boven zichzelf uit doen stijgen, zowel mentaal als fysiek. Het is dan wel geen eerste plaats in het toernooi geworden, maar Louis van Gaal en zijn team waren zeker de morele winnaars van het WK.

Veiligheid is een collectief recht en kan ook alleen maar collectief worden gerealiseerd en onderhouden. De zwakste schakel is bepalend. Binnen veiligheid is geen plaats voor individualisme. Individuele kracht is wel nodig. Het is de taak van de leider deze te herkennen, ontwikkelen en in te zetten voor het groepsbelang. De zich zelf versterkende groepsdynamiek die Louis van Gaal in het spel heeft teweeggebracht is ook voor de chemische industrie van groot belang.

Heeft veiligheid een bepaald type leider nodig? NEE. Heeft veiligheid baat bij goed leiderschap? JAZEKER. Kun jij die leider worden? NATUURLIJK. Kijk om je heen; wie zijn jouw voorbeelden? Doe jezelf een goed boek cadeau; wat prikkelt jou? Geef het boek vervolgens door aan een ander. Zet systemen naar jouw hand. Vergroot je eigen veerkracht en die van de mensen om je heen. Durf vaker op je intuïtie te vertrouwen. Blijf wel op de juiste momenten kritisch naar jezelf en je omgeving. Laat je omgeving je helpen en schenk vertrouwen. Neem anderen mee in jouw leerproces als leider. Jouw omgeving is jouw spiegel. Blijf authentiek.

Ik daag je uit je eigen persoonlijk *Mission Statement*\* te schrijven of begin eerst eens met een essay.

#### Referenties

- pagina 1 *referente macht*: French, J. & Raven, B. H. (1959). The bases of social power.
- pagina 2 *het systeem op papier en het systeem in de praktijk en Veerkracht...: Resilience Engineering - Concepts and Precepts*, Erik Hollnagel, David D. Woods, Nancy Levenson, Ashgate Publishing Ltd. (2006)
- pagina 3 *roloffers*: Mensen Veranderen, Yvonne Burger, Léon Caluwé, Paul Jansen, Kluwer (2010)
- pagina 3 *variabelen in het besluitvormings-proces*: The Seven Myths Of Risk, Sven Ove Hansson (2005)
- pagina 3 *Intuïtie en statistiek gaan niet samen*: Thinking Fast And Slow, Daniel Kahneman, Farar, Straus and Giroux (2011)
- pagina 4 *metacognitie*: Brown, Flavel
- pagina 5 *management by abdication en Tips voor effectief delegeren*: The E-Myth Revisited, Michael E. Gerber, HarperCollins Publishers (2001)
- pagina 6 *personal mission statement*: De Zeven Eigenschappen Van Effectief Leiderschap, Stephen R. Covey, Free Press (1989)

© 2014, Jos Villevoeye  
*Mijn dank gaat uit naar mijn vrouw Jantine, mijn vrienden Felix en Ron en mijn goede collega Raphuel. Het schrijven van dit essay is zowel een uitdaging als een leerschool voor mij gebleken. Alle tips, trucs en eerlijke feedback die ik op de eerste concepten van mijn essay heb mogen ontvangen hebben mij geholpen om de vorm te vinden die het dichtst bij me staat.*