



THEORIE EN PRAKTIJK IN PERSPECTIEF

Verskil tussen lijden en leiden is zelfkennis

Het is nu alweer zo'n kleine twee jaar geleden dat ik in ditzelfde blad stond met een artikel over leiderschap. Sindsdien ben ik in een leerzame stroomversnelling geraakt. De combinatie van wetenschappelijke literatuur die ik heb gelezen voor mijn opleiding aan de TU Delft (MoSHE) en mijn ervaringen als adviseur in het veld, hebben mij veel nieuwe inzichten opgeleverd. Graag deel ik met jullie mijn kijk op leiderschap, vanuit een theoretisch en een praktisch perspectief.

TEKST: JOS VILLEVOYE

Wij mensen zijn vrijwel continu op zoek naar betekenis en een gevoel van richting. Een groot deel van de tijd zijn we ons daar compleet niet bewust van. Eerst overleven, dan nadenken. Het zekere voor het onzekere nemen is meer dan een oer-Hollands gezegde, het is een fundamentele biologische instructie. Ons bewustzijn heeft een manier gevonden om deze genetische instructies te omzeilen en ons alternatieven voor ons gedrag te bieden. Ons brein is een wonder van de natuur. Toch is ons brein liever lui dan moe. We hebben onze gedachte niet bij wat we zien, maar we zien wat in onze gedachte leeft. We overschatten onze kansen. We onderschatten onze risico's. Het is goed om hier weet van te hebben en op te letten voor valkuilen. Zelfkennis is de sleutel tot ontwikkeling; het is het verschil tussen lijden en leiden.

Meesterschap

Leiders zijn meesters in zelfkennis. Leiders zijn mensen die het vermogen hebben om successen te behalen vanuit de kracht van acceptatie van onzekerheden en beperkingen. Dat is wat anders dan werken aan successen om te proberen zekerheden te creëren; dat doen managers. Leiders herinneren ons aan wat het is om mens te zijn en dat we allemaal dezelfde dromen en angsten delen. Ze staan aan de ene kant dicht bij ons omdat we veel van onszelf in ze herkennen. Aan de andere kant bewaren we vaak een bepaalde afstand, alsof wat zij hebben of kunnen (nog) niet voor ons bedoeld is. Leiders kunnen bewondering, nijd of afgunst oproepen. Dat is wat ons in actie brengt. Bewondering is de minst actieve vorm. De dingen die we bewonderen streven we in de regel niet actief na, omdat onze eigen passie ergens anders ligt of omdat we denken dat ze buiten ons bereik liggen. Wel delen we bij iedere gelegenheid onze bewondering met anderen. Nijd is een gezonde vorm van jaloezie: we gunnen de ander zijn succes, maar willen het ook voor onszelf. Anders dan bij bewonderen, zet wat we zien of ervaren ons wel in een actieve stand. Iemand benijden is prima, maar het moet niet alleen bij een gedachte blij-



Transformationeel leiderschap bevordert actieve deelname. Bron: Jos Villevoye

ven. Als we te lang geen actie nemen dan kan benijden omslaan in afgunst, een niet zo gezonde vorm van jaloezie: we gunnen de ander zijn successen niet omdat we er zelf geen deel in kunnen hebben. Afgunst kan wel altijd weer worden omgebogen naar nijd (door actie) of bewondering (door acceptatie). Als je dus als leider benijdenswaardig bent, roep je bij de ander gedrag op dat aan de basis staat van je eigen succesvolle gedrag. De leerling wordt de meester.

Navigeren

Leiderschap is samen met anderen doelen nastreven. Als het gaat om doelstelling wijkt het vocabulaire van leiders af van dat van managers. Resultaten zijn geen doelen op zich. Resultaten dragen bij aan het behalen van doelen. Resultaten zijn bevestigingen voor de inspanningen die we op korte termijn leveren. Een doel is de gewenste uitkomst op de lange termijn en is groter dan de som van alle resultaten. Voor leiders telt ieder resultaat. Voor managers tellen alleen de successen. Leiders zoeken voor aanwijzingen om te verbeteren. Managers zoeken naar fouten om een verklaring te geven. Managen is niet leiden. Managen is sturen. Kracht van een leider zit in het feit dat hij/zij het einddoel voor ogen heeft, dat vele malen verder weg ligt dan dat van een manager. Een leider is een meester in navigeren. Iedere dag stelt hij de condities vast waarmee hij moet werken en kijkt hoe hij daarmee vooruitkomt. Professionele zeilers komen vooruit met tegenwind. Leiders ook. Managers gaan tegen de wind in staan blazen. Begrijp me niet verkeerd. Voor veel managers leeft nou eenmaal de verwachting dat zij snel en efficiënt resultaat moeten halen. Die verwachting krijgen ze opgelegd of leeft in hun zelf. Hoe dan ook, het huidige bedrijfsleven vraagt nu eenmaal om snel resultaat. Investeerders houden niet van onzekerheid. Gelukkig pakken managers die uitdaging graag op. Leiders kunnen managers helpen te excelleren. Als het korte termijn resultaat klopt is er ruimte voor lange termijn doelen.

Veiligheid

Veiligheid kent ook het spanningsveld tussen korte termijn resultaten en lange termijn doelen. Managers zijn geneigd veiligheidsdoelstellingen als een *quick win* te zien, veelal ingegeven door bonussen die jaarlijks worden uitgekeerd. Het gevaar is dat de waardevolle boodschap dat we vanuit ons hart vinden dat niemand slachtoffer moet worden van werk gerelateerde ongevallen, gereduceerd wordt tot een ordinair (stuur)middel voor persoonlijk gewin. Leiders zien nul ongevallen als een stip op de horizon. Intentie en intrinsieke motivatie zijn twee succesfactoren voor veiligheidsdoelstellingen. Andere, redelijk klassieke succesfactoren zijn de dingen goed doen én de goede dingen doen. Als leider kun je hier een wezenlijke invloed op uitoefenen. Als je als leider in staat bent een goede balans te vinden in leiderschapsstijl dan is daar veel mee te bereiken. Een combinatie van “transformationeel” en “transactioneel” leiderschap lijkt volgens onderzoek



Richt een bio dome in, zoals Amazone, waar je met je mensen aan de slag gaat.

Bron: Amazone

voordelig te werken op veiligheid. De transformationele leider helpt zijn mensen om het beste in ze naar boven te krijgen. Met de boog licht gespannen ziet hij zijn mensen groeien. De transactionele leider is helder in wat hij verwacht van zijn mensen. Hij maakt duidelijke en heldere afspraken en biedt zijn mensen comfort in hun functie in ruil van het goed uitvoeren van een taak. Transactioneel leiderschap werkt naleving van afspraken in de hand (compliance) en transformationeel leiderschap bevordert actieve deelname (participatie). Medewerkers die zich en aan de regeltjes houden en tegelijkertijd blijven verrassen met frisse ideeën...tja, wie wil ze niet in zijn organisatie?

Veiligheidsklimaat

Voor het hebben en houden van waardevolle medewerkers, moet de organisatie het goede klimaat bezitten. Alles wat groeit en bloeit heeft een nauwe band met het lokale klimaat. Het woestijnklimaat is alleen voor planten die lang zonder water kunnen overleven. Naaldbomen gedijen goed bij het landklimaat in grote delen van Rusland met zijn strenge winters. Klimaat kan vruchtbaar zijn, maar ook destructief. Klimaat laat altijd en overal zichtbaar zijn sporen na. Ook als leider ben je blootgesteld aan het organisatieklimaat. Je zult daar in eerste instantie zelf mee uit de voeten zien te komen. Het kan zijn dat je veel weerstand ervaart en dat de erosie merkbaar toeslaat. Uit de wind gaan staan kan dan helpen. Lijkt alles een beetje zijn gantje te gaan, let dan op voor mosgroei. Af en toe de boel afspreken met de hogedrukreiniger legt alles weer bloot. Je krijgt het organisatieklimaat niet van vandaag op morgen veranderd. Je moet je ook afvragen of dat nodig is; met de goede middelen kun je een mooi bestaan opbouwen. Ook kun je je eigen microklimaat creëren of je eigen “bio dome” inrichten. Dat is de omgeving waar je met je mensen aan de slag gaat. Een gezond veiligheidsklimaat helpt belemmerende overtuigingen weg te nemen bij je mensen. Ze hoeven zich niet telkens af te vragen of directie en management écht veiligheid van het grootste belang vinden, ze weten dat dat bij jou in ieder geval wel zo is. Ze voelen zich veilig. Ze gaan aan de slag met waar ze



goed in zijn en plezier aan beleven. Werkdruk wordt een factor die ze zelf kunnen beïnvloeden en hun niet van buitenaf wordt opgelegd.

Praktijk

Wat zie ik in de praktijk? Veel leidinggevend en veel managers. Onverschrokken leiders helaas een stuk minder. Het valt me op dat er nog steeds in hoge mate reactief en calculatief met veiligheid wordt omgesprongen. Onbekwaamheid zou ik niet als een van de achterliggende oorzaken willen noemen. Ik heb in de regel met deskundige en vak-volwassen mensen te maken. Waar het aan tekort lijkt te schieten is professionaliteit: een stukje gezonde eigenzinnigheid en durf die stand kan houden in een wereld die wordt geregeerd door onzekerheid. Nog te vaak wordt ervoor gekozen tussen twee uitersten: de ander tevreden te stellen en de relatie frustreren met principekwesaties. Ondertussen wordt er vooral veel gemopperd. Wat steeds vaker terug lijkt te komen is het verweer dat we juridisch gezien in ons recht staan. De afdeling Juridische Zaken vindt altijd wel een kwinkslag of een vertragingstechniek. Wat zegt dat wetsartikel nu eigenlijk precies? Is dat wel onze verantwoordelijkheid? Is dat wel volgens de procedure? Allemaal vragen die terecht zijn om te stellen, maar dan graag pas wel als laatst toevlucht, omdat we er in onderling overleg niet uit lijken te komen. Zeg nu eens eerlijk: wie heeft bij het lezen van dit artikel tot nu toe verondersteld dat ik met een dikke vinger naar het bedrijfsleven zit te wijzen? Nee hoor. Waarom zouden bedrijven alleen met leiderschap aan de slag moeten? Zitten managers niet overal? Is calculatief gedrag alleen voor de industrie weggelegd? Mopperen andere partijen nooit? Nee, dit stuk is ook een-op-een te vertalen naar de overheid en daarin zit ook meteen het grootste probleem: we zijn met z'n allen aan het formaliseren, polariseren en verharderen. Tijdens de laatste twee congressen die ik heb bezocht werden steken onder en boven de gordel uitgedeeld. Cultuur is in een checklist item aan het veranderen en leiderschap is een normelement geworden (NTA 8620:2016). Hoe verwachten we nu dat bedrijf en overheid proactief, laat staan generatief gedrag gaan vertonen als we calculatieve middelen blijven gebruiken?

Echte leiders

Willen de échte leiders opstaan? Laat ieder bedrijf op zoek gaan naar "Hollands *next safety leader*". Daarmee bedoel ik zeker niet de tot formaliteit verworpen Angelsaksische krachttermen zoals *stewards*, *thought leaders*, *black belts* en *ambassadors*. Nee, ik bedoel de authentieke op de mens gerichte leiders die de verbinding zoeken. Medewerkers die veertig uur per week managers binnen bedrijf en overheid uitdagen en ondersteunen. Laat de meesters aan zet, investeer in veiligheidsklimaat met een kweekvijver voor professionals. De wereld roept meer dan ooit om leiderschap. Leiders vormen het wereldbeeld. Leiderschap verbindt. Leiderschap geeft een gevoel van betekenis en richting. Helaas geldt dat ook voor de duistere kant

van leiderschap. Niet alleen het charismatische leiderschap van Obama spreekt grote groepen mensen aan; ook terreurbewegingen zetten sterk in op leiderschap en vinden altijd weer volgers. Je kunt een leider uit het boekje zijn, maar ethiek is alle bepalend voor je bijdrage aan het algemene goed. De goed/fout discussie die daar mee samenhangt is er een die ik onrecht zou aandoen als ik hem in een kort artikel zou willen vangen (en wie zegt dat ik het bij het goede eind heb?). Als afsluiter wil ik wel iedereen oproepen deze discussie met wederzijds respect te blijven voeren. ☒



Zelf inspiratie opdoen?

Stephen Covey *The 7 habits of highly effective people*; Mihaly Csikszentmihalyi *Flow*; Daniel Pink *Drive*; Anthon van der Horst e.a. *Groot psychologisch modellenboek*; Niels van de Ven, *Why Envy Outperforms Admiration*; Daniel Kahneman *Thinking fast and slow*; Edgar Schein *Humble inquiry*; Christian et al. *Workplace safety: a meta-analysis of the roles of person and situation factors*.



Jos Villevoeye is senior adviseur Industriële Veiligheid binnen Antea Group Nederland. Jos adviseert landelijk de chemische industrie en tankopslagbedrijven in het kader van het Brzo 2015. Als van oorsprong chemische technoloog, heeft Jos zich verder ontwikkeld als veiligheidskundige (HVK) met een voorliefde voor mens en systeem. In 2014 heeft hij met zijn winnende essay "Zo kan het dus ook!" over veiligheid en leiderschap een beurs gewonnen voor de MoSHE opleiding aan de TU Delft.



WORKSHOP LEIDERSCHAP IN VEILIGHEID

Tijdens het Jaarcongres Health & Safety verkent Jos Villevoeye het begrip leiderschap interactief met de deelnemers van de workshop "Leiderschap in veiligheid". Hij doet dit vanuit zijn eigen frisse blik en kennis en vanuit aanwijzingen in de literatuur van wat leiderschap is, wat het nodig heeft en wat het kan bijdragen. Hij geeft de voorzet voor het inzetten van leiderschap binnen het veiligheidsbeleid en zal vervolgens de dialoog met jullie aangaan. Het gaat daarbij niet zozeer om iconisch leiderschap, maar om persoonlijk leiderschap. Jos houdt het het liefst dicht bij huis. Waar loop je tegenaan? Waar kan hij je adviseren om zo tot de beste leiderschapsstijl te komen?



Health & Safety
Jaarcongres

28 november 2016 | Den Haag
Veilig en gezond werken,
dat raakt iedereen!

Sdu

oprecht
de beste
keuze