

LEIDERSCHAP



Er moet gelachen worden. Chagrijn en cynisme zijn betonrot voor een bedrijf

Jan Kwint (1962)

**Algemeen directeur van psychologisch adviesbureau LTP,
geeft leiding aan 120 mensen.**

Welke leidinggevende les vergeet u nooit meer?

“Ik was net partner bij een adviesbureau toen een Amerikaanse partij ons wilde overnemen. Ik zag alleen maar kansen voor iedereen en had niet door dat medewerkers zich door die overname niet veilig voelden en het vertrouwen in mij verloren. Helemaal toen de overname niet doorging en het bedrijf een half jaar later toch werd verkocht. Je kunt hoog en laag springen als leider, maar zonder dat gevoel van veiligheid en vertrouwen bij je medewerkers bereik je niets.”

Uw bedrijf adviseert leidinggevend. Wat is de grootste valkuil?

“Te veel zelfvertrouwen. Echter, zonder veel zelfvertrouwen kom je nooit aan de top. Met veel leiders is het op school, met sport en tijdens hun studie crescendo gegaan, vaak met moeders die hen ophemelden. Succesvolle leiders krijgen volgers die soms meelopers worden. Zelfvertrouwen kan dan doorslaan naar narcisme en omslaan naar wantrouwen als het opeens minder gaat met het bedrijf. Daarom moet je als leider je feedback goed organiseren.”

Leidinggevend. Hebben vaak een informatievoorsprong op het personeel. Deelt u die informatie?

“In een kennisorganisatie moet je veel delen. Consultants willen beslissingen begrijpen en het gevoel hebben dat zij jouw besluitvorming kunnen beïnvloeden. De route naar een einddoel is voor mensen veel moeilijker als ze dat doel niet mede bepaald hebben. Dan ontstaan afstand en onbewust tegenstand. Sinds kort deel ik ook alles wat ik bespreek met het bestuur of de raad van commissarissen – voor zover mogelijk – met iedereen.”

Hoe stuurt u uw mensen aan?

“Een consultant kun je tegenwoordig controleren op declarabiliteit, accountomzet, sales en zelfs het aantal telefoontjes of klantenbezoeken. Het is een schijnwereld gecreëerd voor managers die controle willen hebben, maar je hebt er niets aan. Ik stuur aan op output, samenwerking en persoonlijke ontwikkeling.”

Wat vinden werknemers – terecht – onplezierig aan u?

“Wat ik als een opportuniteit zie, beoordelen zij nog weleens als opportunisme. Medewerkers herkennen die kansen niet omdat ik te associatief denk en ze te weinig betrokken heb. Dan maakt het niet uit of je wel of niet gelijk hebt. *When the going gets tough* neemt mijn samenwerking af. Dat is een aandachtspunt.”

Hoe vaak spreekt u het machtswoord?

“Soms moet je een patstelling doorbreken. Professionals vinden het leuk om conceptueel over dingen te blijven praten. Dan heb je A besloten, maar gebeurt uiteindelijk onbewust B. Daar moet je alert op zijn.”

Een typisch Nederlands probleem volgens veel buitenlandse leidinggevenden?

“Nederlanders willen hun mening geven voor een gezamenlijk besluit, maar daarna zijn er altijd spijtoptanten. Dat moet je accepteren en iets mee doen, anders krijg je problemen bij de uitvoering. Ik zet mijn deur na zo'n besluit meteen open, zodat spijtoptanten hun zegje kunnen doen.”

Waar ergert u zich aan?

“Gebrek aan zelfrelativering. Zelfspot is goed en er moet gelachen worden. Chagrijn en cynisme zijn betonrot voor een bedrijf.”

Wie heeft uw manier van leidinggeven beïnvloed?

“Een voormalige Deense baas zei altijd: Je hebt wonen, werk en je relatie. Op één gebied kun je onrust hebben, maar twee is te veel. Dat bleek herkenbaar in mijn werkomgeving.”

Welk advies wilt u iemand met leidinggevende ambities meegeven?

“Het zit minder in onze cultuur, maar je leert echt van tegenslagen. Je verliest een opdracht, maar leert hoe anderen die hebben gewonnen. Tegenslagen meteen omzetten in iets positiefs, dat is leiderschap.”

Jeroen Schuiten

Volgende week: René Kouwenberg van Passenger Terminal Amsterdam