



### Mijn beste tip ooit

"Behandel je klanten zoals je zelf behandeld wenst te worden. Dit advies kreeg ik van een klant en sindsdien is het mijn lijfspreuk geworden. Van je vaak zuurverdiende spaarcen-ten moet je niet ook nog eens wakker liggen. Ik besef me steeds opnieuw dat dát is wat er bij onze klanten leeft."

**Tom Faut (57)**  
Plaatsvervangend directievoorzitter  
Loyalis

### Als...dan...

Wat was ac-  
teur **Peter  
Paul Muller**  
(43) (De Do-  
minee, Gooische Vrouwen) ge-  
worden als hij wel een vak had  
geleerd? "Ik denk dat ik grens-  
rechter zou zijn geweest in de  
Jupiler League, ofwel in de eer-  
ste divisie. Vlaggen bij Helmond  
Sport-Telstar op vrijdagavond.  
Godzijdank ben ik acteur ge-  
worden en is deze ellende mij  
bespaard gebleven."



### Zijn baan is...

**A Duizendpoot**

**B** Trainee

**C** Student

**Bart Eichhorn (19)** is mede-  
eigenaar van multimedia-  
bureau E&V Digital: "Dit is één  
van de meest afwisselende  
banen. Naast het technische  
aspect moet je brainstormen  
over nieuwe concepten en hoe  
bedrijven te presenteren met  
behulp van de diverse media.  
Creativiteit en flexibiliteit zijn  
van groot belang."

**Dankzij zijn militaire achtergrond is Marc Verhage (40) een kei in managen op resultaat. Alleen wil de manager business consultancy & projectmanagement bij IT-dienstverlener TietoEnator ook een leider zijn. Sacha Woudt-Kluvers (50), coach en trainer op het gebied van persoonlijke ontwikkeling en leiderschap bij managementcentrum De Baak, helpt hem verder.**

### Vraag van Marc Verhage

## 'Hoe verander ik van een manager in een leider?'

**Verhage:** "Bij de marine heb ik geleerd om strak te mana-  
gen. Dat betekent sturen op taken en doelen behalen, daar  
ben ik ook goed in. Maar er wordt hier meer van me gevraagd.  
Ik heb te maken met hoog opgeleide consultants en dat zijn  
eigenwijze mensen. Om hen te sturen is leiderschap nodig, in  
plaats van management."

**Woudt-Kluvers:** "Je zegt dat je goed bent in doelen behalen.  
Wat is jouw doel van dit gesprek?"

**Verhage:** "Ik zoek naar handvatten en invalshoeken die me  
meer zekerheid zullen geven dat ik het werk aan kan."

**Woudt-Kluvers:** "Zijn er al momenten in je werk dat je die  
zekerheid ervaart?"

**Verhage:** "Als ik één op één met een klant zit. Dan vertel ik  
enthousiast over het werkveld en geef ik geen verkoopverhaal.  
Ik ben heel open en zoek naar gemeenschappelijke eigen-  
schappen. Op zulke momenten voel ik me ongelofelijk zeker.  
En als ik een presentatie houd, maar dan kom ik vaak weer te  
autoritair over. Alsof het een militaire briefing is."

**Woudt-Kluvers:** "Het lukt je dus door openheid te geven,  
door te luisteren en door je enthousiasme. Kun je je voorstel-  
len dat je die elementen toepast in groepsverband?"

**Verhage:** "Ja, dat zal iets met de groep doen. Maar één op één  
heb ik de volledige aandacht, voor een groep spelen meer fac-  
toren mee. Dan wil ik een doel bereiken, plannen voor de toe-  
komst communiceren bijvoorbeeld."

**Woudt-Kluvers:** "Als je dat loslaat voelen mensen zich meer  
begrepen. Dan is er meer ruimte voor hun gevoel en begrip.  
Iedereen heeft dat nodig. Daarnaast geef je ze de ruimte om  
met eigen inbreng te komen. Luister dus niet vanuit een doel,  
luister vanuit de medewerker. Hoe stel je je één op één open  
voor meer emotie? Hoe krijg je de klant mee?"

**Verhage:** "Door naar een klik te zoeken. Jaren geleden volgde  
ik een verkooptraining en daar werd gezegd dat je de andere  
partij moet kopiëren. Dat doe ik waarschijnlijk nog steeds  
onbewust. Het gesprek gaat zo prettiger, waarna we allebei  
met een goed gevoel weggaan. Dat gevoel wil ik als leidingge-  
vende ook oproepen."

7'6"	7'6"
7'0"	7'0"
6'6"	6'6"
6'0"	6'0"
5'6"	5'6"
5'0"	5'0"
4'6"	4'6"
4'0"	4'0"



MICHEL VAN NIEUWERK

### Antwoord van Sacha Woudt-Kluvers

## 'Laat het doel los dat je voor ogen hebt'

**Woudt-Kluvers:** "Het heeft dus met waarnemen en met  
afstemming te maken. Hoe zou dat er tijdens een groepsbij-  
eenkomst uit zien?"

**Verhage:** "Ik kan met een paar mensen dat proces alvast door-  
lopen, om een moment van openheid te creëren."

**Woudt-Kluvers:** "Inderdaad, door op een paar mensen in te  
zoomen. Misschien zelfs met de mensen waarmee je een minder  
goede relatie hebt. Dan krijg je precies hetzelfde resultaat  
als bij een één op één gesprek: jullie verlaten het gesprek alle-  
bei met een goed gevoel en de ander raakt meer betrokken. In  
een groep werkt het dus precies hetzelfde. Wat gebeurt er als  
je dit toepast op de persoon waar het minder soepel mee  
gaat?"

**Verhage:** "Dan leeft hij op. Dat heb ik al eens gehad met een  
werknemer, ik zag direct resultaat. Je ziet dat er meteen iets  
terugkomt van die persoon, opeens had ik het idee dat hij wel  
degelijk betrokken was. En de zekerheid die daaruit voort-  
komt zorgt dat je makkelijker mensen een stap verder krijgt."

**Woudt-Kluvers:** "Dus wat ga jij vanaf nu doen?"

**Verhage:** "Twee dingen. Meer luisteren naar mensen en dat  
toepassen op de groep, daarvoor de tijd nemen. En daar de  
mensen voor uitkiezen die ik normaal niet uitkies. En hen uit-  
dagen me te vertellen wat ze bezig houdt."

**Woudt-Kluvers:** "Inderdaad, meer contact maken dus. En dat  
luisteren betekent ook dat je het doel dat je voor ogen hebt  
moet loslaten. Dan luister je pas écht open. Het doel heb je  
toch al helder voor ogen, dat zit in jou. Dan mag je de focus  
dus best wat verleggen. Luisteren, openheid, het doel loslaten;  
dat zijn precies de elementen die gaan over leiderschap én de  
elementen die iedere werknemer belangrijk vindt in een baas.  
Wat kan je nog helpen om dit alles niet te vergeten in de toe-  
komst?"

**Verhage:** "Ik kan het bespreken met mijn teammanagers bij-  
voorbeeld."

**Woudt-Kluvers:** "Een tip is om je te herinneren hoe je dingen  
doet in een één op één gesprek. Haal daar die elementen weer  
uit. Kijk dus waar het je wel lukt en vertaal dat naar een  
situatie waar het je niet lukt."(RvL)

### Dienststopdracht

Ooit krijg je 'm voor de eerste keer: de dienststopdracht.

Op zich is er niks mis mee als een hogere in rang je een opdracht geeft (inherent aan de gezagsverhoudin-  
gen), maar de pest met een dienststop-  
dracht die ook zo genoemd wordt, is  
deze: de opdracht is per definitie  
onredelijk.

Voorbeeldje: je baas heeft het hart-  
stikke druk met héél belangrijke din-  
gen, zoals het overeind houden van  
zijn bedrijf, maar in alle drukte heeft  
hij toch nog tijd gevonden om zijn per-  
soonlijke hekel aan een van jouw  
ondergeschikten om te zetten in een  
dienststopdracht. Eerst vriendelijk  
("Zeg, zou je niet eens stoppen met  
Puntjepuntjepuntje"), dan iets minder  
vriendelijk ("Die Puntjepuntjepuntje  
behouden is carrièretechnisch niet zo  
handig van je"), vervolgens echt  
onvriendelijk ("Als je Puntjepuntje-  
puntje laat zitten, heb je een pro-  
bleem") en tenslotte helder ("Ik draag  
je op Puntjepuntjepuntje te ont-  
slaan").

Je denkt: man, Puntjepuntjepuntje is  
een topper, ik werk graag met haar en  
beperk jij je liever tot de hoofdlijnen.  
Maar als je dat zegt, word je zelf een  
Puntjepuntjepuntje, dus je zit in een  
spagaat. Kies je voor loyaliteit aan je  
trouwe, prima Puntjepuntjepuntje of  
kies je voor loyaliteit aan je eigen car-  
rièrekansen bij dat bedrijf? Als je baas  
een echte topper is, is het een test en  
waardeert hij het juist dat je voet bij  
stuk houdt en Puntjepuntjepuntje niet  
ontslaat. De kans daarop? Eén pro-  
cent.

Conclusie? Andere baas nemen! Of je  
rug soepel houden voor vele toekom-  
stige buigingen...

**Bram B. Bot is kritisch volger van dino's en  
hipo's, twee soorten die de sfeer op de werk-  
vloer doorgaans behoorlijk verpesten.**



BRAMBOT@GMAIL.COM