

Eten of gegeten worden

Over de relatie tussen opvoeden en leiderschap

Remco Peeters

Proloog

Als ik niet beter wist had ik gedacht dat Hugo naar iets werkelijk afgrijselijk vies keek. 'Papa, wat is dat?' Hij trok zijn neus en bovenlip omhoog en keek mij met zijn grote blauwe ogen verschrikt aan. Hij wees met zijn vingertje naar een snippertje oregano op de spaghetti. Op zijn Winnie de Poeh- bordje lag geen groente, geen saus, geen vlees, alleen maar de kale spaghetti. Maar wel met iets groens erop als een stukje snot op een slagroomtaart.

Opvoeden en leiderschap

Leiderschap wordt wel vaker vergeleken met opvoeden¹. Er zijn inderdaad interessante parallellen: in beide gevallen is er iemand die de richting bepaalt en de beslissingen neemt en een ander die volgt. Maar er zijn ook belangrijke verschillen: Hugo is een kind, terwijl de mensen waaraan ik op mijn werk leiding geef volwassenen zijn. Als ik wil dat mijn medewerkers zich bijvoorbeeld klantgericht gedragen, kan ik dan hetzelfde doen als ik met Hugo heb gedaan om hem zijn groenten te laten eten? Wat heb ik eigenlijk allemaal gedaan? En wat werkte en wat niet?

Weerstand

Veel ouders passen de volgende regel toe: 'Je hoeft niets te eten wat je niet lekker vindt, maar je moet wel alles in ieder geval geproefd hebben'. Maar wat moest ik doen toen Hugo van dat uitproberen helemaal niets wilde weten en daarbij net zo'n onverzettelijke houding aannam als van die Galliërs in dat ene kleine dorpje...?

Ook als manager heb ik natuurlijk wel eens weerstand ervaren. Zo wilde ik ooit dat een groep medewerkers hun aandacht meer op de klant richtte dan op de regels. Het gesprek hierover met burgemeester en wethouders verliep niet echt naar wens. De medewerkers lieten de voor hun belangrijke regels niet zomaar los.

Ik wilde voor Hugo in ieder geval geen aparte maaltijden koken. Immers, waarom zou hij dan nog iets nieuws proberen? Daarnaast had ik er ook geen zin in. Goed koken met verse spullen is al moeite genoeg, vond ik. De consequentie was evenwel dat Hugo regelmatig zonder

¹ Zie o.a. 'Verwaarloosde organisaties' door Joost van Kampen.

avondeten naar bed ging. Dat leverde overigens verrassend weinig problemen op. Hugo ging niet dood van de honger, vermagerde niet en werd er 's nachts niet wakker van. Nee, het werd snel duidelijk: kinderen kunnen prima zonder avondeten.

Medewerkers kunnen soms ook uitstekende overlevers zijn. Ze ondergaan dan keurig de veranderversies over de nieuwe koers van de organisatie, maar trekken zich er vervolgens weinig van aan. Morgen is er weer een dag.

Ik probeerde de afleidingtactiek, bekend van het aloude 'een hapje voor oma', 'een hapje voor tante' en alle moderne variaties daarop. Dat werkt misschien bij heel kleine kinderen, maar bij Hugo werkte dat in ieder geval niet toen hij zijn groenten niet meer wilde eten. Dat kwam op de eerste plaats omdat hij zijn eigen bestek in zijn handen had, maar ook omdat hij zich niet zo gemakkelijk liet afleiden. Wat hij zag met zijn ogen had gewoonweg meer impact dan wat wij zeiden met onze mond.

En ook hierbij geldt: de directeur kan nog zo vaak het woord klantgerichtheid in de mond nemen, als de medewerkers er geen voorstelling bij hebben wat dat dan precies betekent en waarom dat belangrijk is, dan zal er in hun houding en gedrag niets veranderen.

Dan is er natuurlijk die andere oude bekende: 'Als je je bordje niet leeg eet, krijg je geen toetje'. Maar als Hugo zijn stukje vlees en zijn aardappelpuree op had en er alleen nog de sperziebonen lagen, dan zei hij na dat dreigement: 'Geeft niks, ik had toch al niet meer zo'n honger.' De beloning kon hem kennelijk gestolen worden. Met diezelfde stoïcijnse houding kon ie soms zijn straf op de gang uitzitten. Als ik hem dan na vijf minuten weer naar binnen wilde halen, was zijn reactie: 'Ik blijf nog even zitten, ik zit hier lekker.' Ik had bewondering voor die enorme mentale flexibiliteit waarmee hij in staat was zich te voegen naar de situatie, maar ondertussen kwamen we geen hap verder.

Als leidinggevende heb ik ook de nodige gratificaties en attenties uitgedeeld. Sinds de kredietcrisis bestaat er over de effectiviteit van dit soort bonussen inmiddels heel wat twijfel. Onderzoek toont aan dat het in de meeste gevallen zelfs leidt tot een afname van de autonome motivatie. Voor individuele prestatiebeloning geldt verder dat dit vaak bij de ander leidt tot irritatie, afgunst en miskennis van de eigen inspanningen die niet beloond worden. Dus als je toch extra wilt belonen doe dit dan aan een groep medewerkers of het hele team.

Het goede voorbeeld

Wij wilden als ouders graag het goede voorbeeld geven. Dus dat deden we ook met eten. Dat was in mijn geval heel makkelijk. Ik lust alles (behalve koffie), vind koken leuk en kan erg genieten van eten. Een paar honderd euro spenderen aan een verfijnd 8-gangen diner bij De Librije? Ik heb het er grif voor over!

Omdat ik als manager ook het goede voorbeeld wil geven heb ik me dus bij het onderwerp klantgerichtheid ook wel eens afgevraagd: hoeveel contact heb ik eigenlijk zelf met klanten? En hoe klantgericht ben ik dan? Mijn conclusie was dat ik zelf ook nog wel wat werk te verrichten had...

Een volgende afspraak die we maakten, was dat we eerlijk zouden zijn. Hugo had ooit ham op zijn boterham en hij vroeg: Wat is dat? We zeiden: 'Worst', want we wisten: worst vind ie lekker. Achteraf zeiden we tegen elkaar: Dat moeten we toch niet meer doen. Hij vond de ham lekker, dus er was geen vuiltje aan de lucht. Maar toch: worst is worst en ham is ham en dus geen worst. Als je je kind knollen voor citroenen probeert te verkopen, kost je dat onherroepelijk een keer je geloofwaardigheid als ouder.

Ook voor leidinggevenden is open en eerlijk zijn een noodzakelijke basishouding.² Met gekonkel en spelletjes kun je op korte termijn misschien een gewenst effect hebben, maar vroeg of laat val je door de mand en ben je je positie definitief kwijt.

Tenslotte spraken we af dat we van het eten geen strijd zouden maken. Het dieptepunt daarbij was wel dat ik Hugo tijdens een moment van frustratie toesnauwde dat hij zijn bordje moest leegeten en Hugo daarna in één snelle beweging het bordje van het eetplateau van zijn Stokke kinderstoel schoof en het eten in duizend vieze spetters op de grond belandde... Het werd ons duidelijk dat als we zo door zouden gaan onze maaltijden slagvelden zouden worden, wat natuurlijk niet bevorderlijk is voor de eetlust...

Tja, ook tussen medewerkers en leidinggevenden komen talloze ruzies voor. Ik heb er zelf ook de nodige meegemaakt. Meestal ging het daarbij om medewerkers die naar mijn mening onvoldoende functioneerden, maar die daar zelf anders over dachten. De eigen boosheid leidt dan ook bij de ander tot boosheid en dat maakt beide partijen niet bepaald flexibeler. Als je met de ander in een emotioneel conflict raakt komt de gewenste gedragsverandering zeker niet dichterbij.

Empathie

Hugo is natuurlijk niet gek. Bij zijn geboorte kreeg hij een instinctieve voorkeur voor zoet mee, wat hem een hemelse ervaring bezorgde bij elke slok moedermelk, van nature zoet door lactose. Als hij 10.000 jaar geleden had geleefd, zou zijn natuurlijke afkeer van spruitjes of witlof juist hebben voorkomen dat hij in de natuur allerlei giftige planten zou eten. Hij zou voordeel hebben gehad bij de twintig smaakreceptoren op zijn tong voor bitter (slechts 2 voor zoet!), waarmee hij heel precieze keuzes kon maken in wat eetbaar is en wat niet. Gelukkig hoeven Hugo en ik niet meer in de natuur te jagen en verzamelen, maar onze smaakbeleving is hier wel nog op toegerust.

Het gedrag van medewerkers heeft natuurlijk ook zijn oorsprong. Die regels die hun beletten mee te bewegen met een klant zijn misschien wel met een heel goede reden ingesteld. Er is bijvoorbeeld ergens een grens getrokken en als we die grens in het ene geval loslaten, hoe leggen we dan uit dat we die in een ander geval juist weer handhaven? De regels loslaten kan ingaan tegen bepaalde waarden, zoals rechtvaardigheid of rechtszekerheid.

² Een interessant boek over oneerlijkheid en andere faalfactoren bij leiderschap is 'Leiderschap ontraadseld' door M. Kets de Vries. Hij pleit o.a. voor het selecteren van leiders met een hoge Emotionele Intelligentie (EQ).

Ons smaakgevoel wordt trouwens niet alleen bepaald door smaak- en geurreceptoren. Onlangs deed ik boodschappen in de supermarkt en er stond een jong stel bij het vak toetjes. Zij zei tegen haar vriend: 'Ik lust alles, als er maar geen stukjes in zitten'. Hij pakte vervolgens vanillevla uit het schap en zei met een brede lach: 'Hier zitten stukjes chocolade in, lust je die wel?' Niet alleen het akelige gevoel van stukjes in je mond te hebben kan meespelen in de smaakbeleving. Wel eens natte chips gegeten? Hugo heeft altijd een hekel gehad aan glibberige dingen: champignons, aubergine en asperge. Tenslotte wordt voor beelddenker Hugo zijn smaak ook voor een belangrijk deel bepaald door hoe het eten er op zijn bord uitziet. Hij eet met zijn ogen. Wat ik dus probeerde was het eten er zo aantrekkelijk mogelijk uit te laten zien, bijvoorbeeld door de borden van tevoren op te maken en te letten op kleuren van het eten. Ook een boodschap van klantgerichtheid kan aantrekkelijker gemaakt worden, bijvoorbeeld door deze te verpakken in een mooie infographic, door het opvoeren van theater waarbij praktijksituaties met veel humor worden uitgebeeld, of gewoon door positieve verhalen te vertellen over belevenissen met tevreden klanten.

Verleiding en kleine stapjes in de goede richting

Wat ik vervolgens probeerde, was Hugo ongemerkt te verleiden tot het eten van groenten. Ik gaf hem als hij voor de televisie zat nog wel eens een klein bakje met rozijntjes of een appel in stukjes. Ik besloot daar op een dag een keer een stukje rauwe rode paprika bij te doen. Hugo vroeg wat het was en ik zei op mijn meest nonchalante toon 'Oh, dat is paprika, vind je vast lekker'. Hugo zat als vanouds gebiologeerd te kijken naar *Totally Spies* en vergat helemaal wat ie at. Toen ik even later het lege bakje bij hem weghaalde riep ik in stilte: 'Yes!'. Het werkte! In de loop van de jaren heb ik in het bakje rauwkost talloze soorten groente en fruit gestopt die er bijna allemaal als zoete koek in gingen: paprika's in alle kleuren, druiven, mandarijnen, kiwi's, banaan, komkommer, wortel en stukjes rauwe bloemkool. Het eten van rauwkost heeft Hugo later tot een ware kunst verheven. Eén van zijn lievelingsgerechten werd de maaltijdsalade.

Verleiding kan trouwens ook aan tafel plaatsvinden. Ik combineerde nieuw eten met aantrekkelijke beloningen: nog een stukje kroepoek na de volgende hap rijst, nog een tortillachipje na de volgende hap Mexicaanse bonenschotel. Of de spruitjes die hij bij zijn oma heeft leren eten: 'Papa, met kaas en walnoot erbij vind ik het wél lekker!'. Hierna ben ik bij een scala aan groenten kaassaus gaan presenteren.

Ik weet niet of ongemerkte verleiding ook in werksituaties kan worden toegepast. Misschien dat de introductie van een automatische feedback-vraag aan klanten een dergelijk effect heeft?

Sociale druk

Ik las ooit in een artikel: als je kind niet fatsoenlijk mee-eet, zet hem dan apart aan een andere tafel. Het gevoel er dan niet meer bij te horen is voor veel kinderen genoeg reden om dan toch maar die hap te nemen. We hadden in ons huis echter geen andere tafel, dus dat was geen optie. Groepsdruk heeft Hugo niettemin een paar keer aan het eten gekregen. We waren ooit op een vakantie in Turkije, waarbij alle kinderen van het pension apart aan een grote tafel werden gezet om gezamenlijk te eten. Men begon met roomsoep. En jawel, wat Hugo bij ons aan tafel nooit zou hebben gedaan deed ie nu opeens wel. Hij zag andere kinderen ervan eten en besloot er vervolgens zelf ook maar aan te beginnen. Helaas werkte het ook de andere kant op: toen de meeste kinderen er halverwege mee ophielden was het voor Hugo ook direct klaar. Sociale druk heb ik in organisaties op vele manieren gezien: wie roept er als eerste zijn mening? Wie zijn de informele leiders, wie de volgers? Welke gesprekken vinden tijdens de koffiepauzes plaats? Het is op dit soort momenten waarop het er op aankomt: krijgt de verandering de wind mee, of strandt deze roemloos?³

Zelf aan het roer

Ik heb tegen Hugo vaak gezegd - ook buiten de discussiemomenten om - dat het een teken van volwassenheid is als je veel lust. Ik heb hem dan ook meer dan eens triomfantelijk zien kijken als een vriendje of een nichtje iets niet wilde eten en hij wel. Het positieve en veilige gevoel bij elkaar te horen kan je ook gebruiken door bijvoorbeeld samen te gaan koken. Ik heb Hugo eens gevraagd zelf een recept te maken voor een hartige taart die ik dan zou maken. Het werd een taart met kip, paprika, broccoli, kaas en ei. We vonden het allemaal heerlijk. Hier ligt denk ik een belangrijke boodschap voor veranderaars. Als je je medewerkers zélf aan het roer zet van de verandering, en hun ook zelf de richting laat bepalen, dan is er helemaal geen weerstand.⁴ Het is een groot misverstand dat medewerkers niet willen veranderen. Dat willen ze over het algemeen zelfs heel graag. Ze willen alleen niet veranderd worden.

Belonen en bestraffen

Als dan met alle afleidings-, verleidings-, en sociale tactieken en met natuurlijk de nodige aanmoedigingen - 'je kunt het!' - ik Hugo dan eindelijk zover had gekregen dat hij weer iets nieuws had geprobeerd ontstond er een nieuwe, maar net zo belangrijke fase in het leerproces: het vasthouden van het geleerde.

Op de eerste plaats beloonde ik Hugo altijd erg omstandig als hij weer een nieuwe stap had gezet, ook als hij alleen maar had geproefd: 'Hartstikke goed joh, dat je het in ieder geval hebt geproefd!'. Ik had nog een stap verder kunnen gaan, zoals ik een keer hoorde, door een 'Hugo doet zijn best lijst' aan te leggen, met punten en plaatjes voor goed gedrag.

³ Zie: 'Wolkenridders' door T. Homan

⁴ Zie: 'Gedoe komt er toch' door J. Swieringa en J. Jansen.

Dat lijkt natuurlijk al erg op de talloze dashboards en managementrapportages die in organisaties worden gebruikt.

Als iets eenmaal tot de categorie 'dit lust ik' behoorde, ging ik het vaker koken, liefst op verschillende manieren. Als Hugo er dan daarna toch een keer over zeurde was ik onverbiddelijk: "Je lust het, dus je eet het." Desnoods strafte ik hem door hem op de gang te zetten.

Ook als manager geef ik liever complimenten dan schrobberingen, en dat is maar goed ook, want het eerste is effectiever dan het laatste. Toch is dat laatste ook belangrijk. Zelf heb ik in mijn carrière verschillende keren die beslissing moeten nemen iemand van zijn functie te halen. Dat blijft – zelfs ongebruikt - een belangrijk instrument voor de manager.

Taal

Toen Hugo nog een dreumes was, zat hij een keer in de zon in de tuin te spelen, op het moment dat Pauline naar buiten kwam met een fluitketel kokend water. Hugo zag dat en vroeg: 'mama, wat doe je?'. Ze vertelde hem dat zij mieren ging uitkoken, waarop Hugo met een enigszins verschrikt gezicht piepte: 'Vinne niet zo lekker'.

Naarmate Hugo iets ouder en verstandiger werd kon hij ook met meer nuances naar eten kijken. Zo ontstond er ruimte voor tal van variaties in de beoordeling van eten: 'lekker', 'een beetje lekker', 'niet superlekker' (dat is minder lekker dan 'een beetje lekker'), 'niet heel erg lekker', 'mwah' en 'vies'.

Met taal geef je etiketten aan eten en daarvan was ik me bewust. Zo lustte Hugo geen soep, maar toen ie eenmaal erwtensoep had leren eten (en dat geloof ik in de categorie 'niet heel lekker' viel en daarmee dus wel tot de hoofdcategorie 'dit lust ik') zei ik tegen Hugo dat dat zijn lievelingssoep was. Het was misschien wel op het randje van mijn eigen norm om eerlijk te zijn. Maar in vergelijking met alle ander soepen klopte dat wel (wat die behoorden tenslotte allemaal tot de hoofdcategorie 'lust ik niet'). Hoe dan ook, lievelingssoep klinkt veel lekkerder dan 'niet heel lekker'. Dat hielp om erwtensoep een positievere klank te geven. Het is nu nog steeds één van zijn lievelingsgerechten (en nu echt!).

Ik heb ooit competentie management ingevoerd in een gemeente. Klantgerichtheid werd één van de kerncompetenties. In groepen werd van medewerkers verwacht dat ze zelf invulling gaven aan de begrippen, zodat het geen loze frasen bleven (of 'smurfwoorden' zoals een docent van de schrijversvakschool het tijdens de les ooit noemde), maar woorden die echt gingen leven.

Onderhandelingen

Toen Hugo nog wat ouder werd deed ik soms ook een beroep op zijn gezond verstand: 'Als je bloemkool lust, zou je broccoli ook moeten lusten, want dat lijkt qua smaak wel een beetje op elkaar'. Hugo wilde het vervolgens wel proberen en concludeerde daarna dat hij de stronkjes wel lekker vond, maar de roosjes niet. Het was een prima compromis en het beperkte zijn gezichtsverlies in dit dispuut om de broccoli. Ik heb hem jarenlang alleen de stronkjes gegeven,

daarna met hele kleine stapjes er af en toe wat bloemen tussendoor gedaan totdat hij het allemaal at. Nu vindt ie de roosjes juist lekkerder...

Onderhandelen deed ik ook over wat er nog opgegeten moest worden en wat niet meer: 'als jij dit gedeelte nog opeet' en onderwijl schoof ik dan een portie naar één kant van het bord, 'dan eet ik de rest wel op'. Dan schoof Hugo met zijn mes nog een paar lepels eten naar mijn kant en dan zei ik 'akkoord'. Dat onderhandelen kon ook inhouden dat Hugo een belofte deed. Bijvoorbeeld als hij tomatensoep niet wilde eten en ik hem zei: 'dat vind ik goed, als je belooft het morgen wél te zullen eten'. Hugo nam zo'n aanbod vaak aan, want dan was ie er van af, maar belofte maakt schuld en de volgende dag kwam hij zijn belofte dan toch altijd na.

Op het werk heb ik met medewerkers ook vaak (resultaatgerichte) afspraken gemaakt en aan het eind van het jaar evaluaties opgesteld. Met het maken van heldere afspraken voorkom je misverstanden, weet je wat je van elkaar mag verwachten. Bij de formulering van de afspraken, maar vooral bij de evaluaties heb ik vaak onderhandeld. Een kleine aanpassing van de tekst maakt het vaak voor de ander acceptabel.

Conclusie

Duidelijke regels stellen, een goed voorbeeld geven, eerlijk zijn, het leuk houden, je verplaatsen in de ander, verleiden, kleine stapjes zetten, sociale druk gebruiken, belonen en bestraffen, taal creëren, onderhandelen en de ander zelf aan het roer zetten; het zouden zo maar de tien nieuwe trucs uit een volgende populaire leiderschapsuitgave kunnen zijn.⁵ En ik geloof dat ik ze ook inderdaad allemaal wel eens heb toegepast als leidinggevende.

Daarmee lijkt het antwoord op mijn vraag of een leidinggevende hetzelfde kan doen bij zijn medewerkers als ik bij Hugo heb gedaan een eenvoudig 'ja' te kunnen zijn. Toch voelt die positie ongemakkelijk. Niet omdat ik denk dat ik als leidinggevende niet richting mag geven en beslissen, zoals ik als ouder ook doe. Maar mag ik ook oordelen en beslissen óver de ander, zoals bij een kind...? Tot waar reikt mijn bevoegdheid precies? De medewerker heeft immers zijn eigen ruimte, waarin hij zijn eigen professionele keuzes kan maken.

In de situatie dat voor een medewerker de keuzevrijheid beperkt wordt en hij het veronderstelde gelijk van zijn leidinggevende betwist, kan hij het machteloze gevoel krijgen dat schuurt met menselijke waarden als vrijheid en gelijkwaardigheid. Een gebrek aan autonomie is niet voor niets een belangrijke veroorzaker van werkstress. Eten of gegeten worden, daar lijkt het dan opeens om te draaien. Hoezeer leidinggevendens daar soms anders over lijken te denken, laten we ons beseffen dat medewerker en leidinggevende weliswaar niet gelijk, maar wel gelijkwaardig zijn!

Epiloog

⁵ Een aantal hiervan zien we ook terug in 'De 7 eigenschappen van effectief leiderschap' door S. Covey.

Vandaag de dag is Hugo geen blonde peuter meer die alle groenten - met uitzondering van bloemkool – met het grootst mogelijke wantrouwen tegemoet treedt. Hij is uitgegroeid tot een echte puber en inmiddels zo lang dat ie op mij neer kan kijken (en dat doet ie met groot genoegen...). En wat hij niet lust, is nog maar op één hand te tellen. Op deze puberleeftijd ontstaan er overigens wel weer nieuwe uitdagingen, zoals een gigantische hoeveelheid mayo op elk frietje of gebakken aardappel, die we overigens hebben gepareerd met de introductie van een taakstellende hoeveelheid mayo op het bord, de laatste interventie. En ja, ook hier ligt een parallel: denk aan de taakstellende budgetten waar elke manager mee te maken heeft.

Als wat ik bij Hugo heb gedaan een weerspiegeling is van het leiderschap van vandaag de dag, dan bestaat dat er vooral uit dat er niet één heilige waarheid is, niet één recept dat voor iedereen werkt, maar dat er een oneindige variatie is in manieren om iets voor elkaar te krijgen bij een ander, of dat nu vanuit de positie als ouder is, of die van leidinggevende.

Zwolle, 26-11-2018

www.remcopeeters.nl