

Wat zoekt u?

< Leiderschap

Interview

**ROLF MULDER**

## ‘Bommel laat zien dat leiderschap een kwestie is van willen’

Wat kunnen leiders leren van Heer Bommel? Best veel, bewijst Rolf Mulder in ‘t Wordt tijd dat ik de leiding neem. Doe als Bommel: durf je eigen incompetentie te erkennen en je medewerkers om hulp te vragen. Rek je denkraam flink op en koester de eigengereide Tom Poezen op de werkvloer. ‘Leiderschap is eerst en vooral een kwestie van willen.’

---

Paul Groothengel | Aad Goudappel | 1 november 2021 | 7-10 minuten leestijd |  
2 van 2 personen vonden dit artikel nuttig

---

Rolf Mulder, zelf al zo’n veertig jaar manager c.q. bestuurder, combineerde zijn fascinatie voor leiderschap met zijn liefde voor de verhalen van Olivier B. Bommel: dat resulteerde tien jaar geleden in het boek *‘t Wordt tijd dat ik de leiding neem*. Mulder noemt het boek een gedachte-experiment over Ollie B. Bommel en de kunst van het leidinggeven. Nu is er een herdruk ‘met meer verdieping en verbreding, en meer aandacht voor de rol van Tom Poes’. Vanwaar zijn fascinatie voor Bommel en zijn helper Tom Poes? Mulder, in het dagelijks leven directeur van het Hondsrug College, een

scholengemeenschap in Emmen: 'Ik ben altijd groot fan geweest van de verhalen van Marten Toonder. Ieder verhaal begint er mee dat Bommel iets wil. Een goede daad verrichten, mensen redden, hij is nooit reactief. In de uitvoering bakt hij er vervolgens helemaal niks van. Hij heeft Tom Poes altijd nodig voor hulp, want zelf is hij incompetent en heel onhandig. Ze beleven de wildste avonturen, er gaat van alles mis. Maar ze sluiten ieder verhaal toch altijd weer af met een geweldig resultaat, waarna steevast een eenvoudige doch voedzame maaltijd volgt. Heer Bommel lijkt een antiheld maar is dat uiteindelijk niet echt. Nou, die verhaallijn biedt interessante patronen en lessen.'

Een van de lessen die Mulder trekt, is dat het zin heeft je 'denkraam op te rekken'. 'De meeste managers zijn in de praktijk razend druk met hun dagelijkse werk. Het gevaar daarvan is dat ze te bekrompen gaan denken. Geen afstand meer kunnen nemen en de grote lijn uit het oog verliezen. Door dat kleine denkraam heb je, als je dagelijks wordt opgevreten door de hectiek om je heen, steeds minder oog voor de ethiek.' Heer Bommel geeft het goede voorbeeld: zijn grote denkraam betekent dat hij lenig van geest blijft zodat hij zijn denkbeeldige vleugels kan uitslaan naar alle kanten.

### **CHRONISCHE STEMPELDRANG**

In het eerste hoofdstuk van zijn boek verbaast Mulder zich over het verschijnsel dat sommige mensen de vreemde, maar nadrukkelijke neiging hebben om de leiding te willen nemen. 'Het is toch een heel rare en afwijkende neiging, die constante drang om je stempel te zetten op situaties? Tegennatuurlijk.' Hij noemt dat chronische stempeldrang: 'Olivier B. Bommel wil graag op elke situatie zijn stempel drukken, de leiding nemen en aan anderen zijn wil opleggen. In moderne leiderschapstheorieën gaat het vooral over competenties, capaciteiten, vaardigheden, kortom wat je allemaal moet kunnen om doeltreffend te kunnen leidinggeven. Belangrijk, maar Bommel laat ons zien dat leiderschap eerst en vooral een kwestie is van willen.' En dat leiderschap is en blijft nodig, in wat

voor organisatie je ook werkt, constateert Mulder: 'We hebben het in de managementliteratuur gehad over de voordelen van participatief of dienend leiderschap, maar ik geloof daar niet zo in. Je hebt toch leiders nodig die de doelen vaststellen en de grote lijn in de gaten houden. Dat gaat niet vanzelf.' Sommige leiders durven de leiding niet te nemen, en dat roept al snel veel verwarring op, vervolgt Mulder: 'Het is nogal modieus dat leiders horen te werken voor hun medewerkers. Hen moeten faciliteren. Ik geloof daar niet in. Leiders dan wel managers zijn aangesteld om een klus te klaren waarbij ze heel zorgvuldig om moeten gaan met hun medewerkers, om samen de door henzelf gestelde doelen te halen.' En zelfsturende teams dan? 'Nee, daar heb ik geen goede ervaringen mee. In de jaren tachtig en negentig werkte ik als HR-directeur in de zuivel en in de metaalsector. Daar deden we ook aan zelfsturende teams. De intentie was goed, maar het beroerde is: zelfsturing veronderstelt collegialiteit en elkaar op dingen aanspreken, maar daar loopt 't vaak op vast. Mensen missen bijvoorbeeld de durf om elkaar kritisch aan te spreken. Dus ieder doet in praktijk alleen zijn eigen ding. Dan heb je toch een leider nodig die het geheel in de gaten moet houden, maar die leider is er dus niet. Of minder manifest aanwezig. Dat werkt niet. Ook bij zelfsturing heb je een vorm van leiderschap nodig, waarbij veel variatie mogelijk is hoe je dat vervolgens invult.'

### **WAARDEER DE TOM POEZEN**

Anti-leider Bommel is helemaal niets zonder Tom Poes. De slimme kat staat symbool voor de betrokken medewerker. Of eigenlijk veel meer dan dat, schetst Mulder: 'Types als Tom Poes staan voor eigengereide, kritische en creatieve geesten waar een leider niet zonder kan. Het zijn de betrokken medewerkers die heel erg lastig kunnen zijn voor leidinggevendenden, soms ook nogal rebellerig van aard zijn. Ze pakken problemen aan waar anderen voor terugdeinzen. Zijn de eersten die een nieuwe benadering zullen uitproberen en zijn altijd bereid om nieuwe ideeën te incorporeren.' Lang niet iedereen is blij met Tom Poezen. menigeen ziet ze als

...ing met de nodige weerzin ingeschakeld worden als het echt niet anders kan, om daarna weer ontweken te worden. Of weggewerkt. Mulder: 'Deze mensen hebben in de meeste bedrijven geen lange houdbaarheid, zijn vaak solisten die eindigen als ondernemer of zzp'er. Doodzonde dat dat gebeurt, want ze kunnen veel nut hebben. Een goede leider houdt deze mensen vast. Wat dat betreft is Bommel geen goed voorbeeld: hij laat nooit enige waardering zien voor Tom Poes. En schrijft het liefst alle successen op zijn eigen naam. Hij verdient de loyaliteit van Tom Poes eigenlijk niet.'

### **ERKEN JE EIGEN INCOMPETENTIE**

Wie ooit een van de Bommel-boeken heeft gelezen, weet dat deze 'Heer van Stand' alles verknalt door zijn onhandigheid en incompetentie. Hij is snel van slag, volstrekt hulpeloos en het ontbreekt hem aan iedere vorm van probleemoplossend vermogen. Mulder durft wel parallellen te trekken met de gemiddelde manager: 'Niemand weet alles, dus op bepaalde terreinen ben je incompetent. De kunst is om je daar niet alleen bewust van te zijn maar er ook gebruik van te maken. Vraag medewerkers om hulp, in de wetenschap dat de meeste mensen nou eenmaal graag willen helpen. Maar dat gebeurt niet, want de meeste managers hebben angst om hun incompetentie te bekennen. Mijn stelling: de echte competentie van een leider is het durven erkennen van de eigen incompetentie. Vrouwen zijn daar gemiddeld beter in dan mannen; dat verklaart mede het succes van de vrouwelijke leiderschapsstijl.'

Waar liggen zijn eigen incompetenties, als directeur van een middelbare school met tweehonderd docenten en tweeduizend leerlingen? 'Haha, die vraag kon ik verwachten. Ik ben een ontzettende kluns waar het gaat om de details. Daar laat ik me dan ook graag bij helpen, mijn beste maat is onze directiesecretaresse. Ik probeer wel de grote lijn in het oog te houden en verwacht veel van mijn mensen. Waarbij ik soms wel, net als Bommel, de grenzen

oprek.' Mulder komt oorspronkelijk niet uit het onderwijs, heeft niet zelf voor de klas gestaan. Zorgt dat ook voor incompetentie en achterstand? 'Natuurlijk geeft onderwijservaring een voorsprong. Ik kom van buiten maar weet heel goed wat ik wil van ons

onderwijs. Niet alleen in termen van onderwijsprestaties, doorstroom en cijfers maar ook waar het gaat om de tevredenheid van leerlingen. Ik geef de doelen aan en vraag onze docenten hoe ze die willen bereiken. Natuurlijk zorgt dat voor discussie waarna ik de doelen waar nodig kan bijstellen. Met zo'n benadering zet je medewerkers eerder in hun kracht, is mijn ervaring. Zij zijn de slimme Tom Poezen die de oplossing weten.'

### **GROOT VERTROUWEN IN DE HULPTROEPEN**

Mulder noemt dat met een knipoog de 'Bommeliaanse leercurve': durf om hulp te vragen en je medewerkers in te schakelen. En ken de talenten en competenties van je team. 'Bommel leert ons dat we moeten stoppen met de eigen onkunde weg te werken. Het is veel beter die onkunde juist te erkennen, er vooral creatief mee om te gaan en een beroep te doen op mensen in het eigen team of omgeving die wel competent zijn.' Incompetente mensen vergissen zich volgens Mulder doordat ze zichzelf te hoog inschatten, terwijl competente mensen zich vergissen doordat ze anderen te hoog inschatten.

Het knappe van Bommel is dat hij zijn gebrek aan vertrouwen in zijn eigen probleemoplossend vermogen op ongeëvenaarde wijze weet te combineren met een volstrekt vertrouwen in zijn 'hulptroepen', beschrijft Mulder. 'En dat is toch wel een vuistregel in alle opvattingen over leiderschap: houd rekening met de competenties en motivatie van je medewerkers. Want van de een kun je meer verwachten dan van de ander. Dat is misschien wel de essentie van leiderschap: het vermogen om medewerking, motivatie en betrokkenheid op te roepen. Zeker als je bedenkt dat slechts een klein gedeelte van de medewerkers echt gemotiveerd is, betrokken bij hun werk. De meerderheid van werknemers doet

uiteraard zijn plicht, maar loopt niet bepaald over van inzet, betrokkenheid en motivatie. Toch moet je als leider maximaal medewerking zien te creëren. Daarbij kunnen we van Bommel het nodige leren: met zijn hulpeloze, incompetente gedrag en houding roept hij de oerneiging bij anderen op om te willen helpen. Slim toch?’

## Boek bij dit artikel

Rolf Mulder

***‘t Wordt tijd dat ik de leiding neem***

Paperback | NL **17,50**

E-book | NL **13,95**

## Verwante artikelen

[Podcast | Ronald Buitenhuis](#)

***Rolf Mulder over leidingnemen***

---

**Interview | Ronald Buitenhuis**

: 'Het leiderschap van Olivier B. Bommel'

---

**Recensie | Nico Vreeswijk**

Baggeren door de prut (2e druk 2008)

---

**Recensie | Rudy Kor**

't Wordt tijd dat ik de leiding neem - 'Aangenaam en leerzaam'

---

Deel dit artikel

---

*Gratis verzending vanaf €20*

**Klantenservice**



**Zakelijk**



**Altijd op de hoogte**

Schrijf u in voor onze nieuwsbrief en blijf up-to-date met relevante interviews en recensies, inspirerende events en de beste acties.

uw@emailadres.nl

Aanmelden





MEER DAN ALLEEN MANAGEMENTBOEKEN

 [Thuiswinkel waarborg](#) [Algemene voorwaarden](#) [Privacy](#) [Cookies](#) [Service & Contact](#)



© 2021 Mainpress BV