

Wat leidinggevendenden kunnen leren van Olivier B. Bommel

'We hebben allemaal een Tom Poes nodig'

Kunnen leidinggevendenden meer leren van een 'heer van stand' dan van een managementcursus? Ja, zegt Rolf Mulder, bestuurder bij het Hondsrug College. Hij schreef er zelfs een boek over: 't Wordt tijd dat ik de leiding neem.

"Mijn idee voor een boekje over Bommel is niet van de ene op de andere dag ontstaan. Ik heb jaren in het bedrijfsleven gewerkt, eerst in de metaal, daarna in de zuivel. Altijd in humanresourcesmanagement, soms in interim-management. Ik had veel te maken met reorganisaties en saneringen, dat is geen prettige aangelegenheid. Op mijn achtenveertigste was ik het zat. Ik wilde bij een organisatie werken waar groeien en ontwikkelen de norm is. Daarom trok het onderwijs mij. Voor de duidelijkheid: ik heb geen lesgevendende ervaring, het onderwijs kwam op mijn pad. Eerst was ik op het Hondsrug College manager bedrijfsvoering, later directeur en nu bestuurder. Dit boekje is het resultaat van mijn veertig jaar ervaring met leidinggeven. En van mijn groeiende ergernis over managementliteratuur, want in mijn ogen zijn dat braaf-taalboeken. Ik zie de barre werkelijkheid van het leidinggeven, het is echt a *hell of a job*. De verwachtingen van leidinggevendenden zijn vaak enorm, de teleurstellingen ook."

'Misschien moeten we stoppen met steeds bekwamer willen worden'

"De essentie van de meeste leiderschapstrainingen is dat je jezelf moet blijven ontwikkelen. Maar is dat wel waar? Barbara Kellerman, fellow aan het Center for Public Leadership van de Harvard Kennedy School, trekt een ontvullende conclusie in haar boek *The end of leadership* uit 2012: 'We have no idea what works and what doesn't when it comes to education and training of leaders.' En om het nog erger te maken: 'Most corporate in-house leadership training is an even bigger waste of time than what goes on in business schools.'

Als we dan kijken naar Olivier B. Bommel: die is op het eerste gezicht geen heel goede leider. Maar hij behaalt wel resultaat: zijn avonturen lopen altijd goed af. In mijn boekje doe ik een gedachte-experiment: als Bommel als leider doeltreffend is, wat kunnen we dan van hem leren? En wat betekent dat voor leiderschapsontwikkeling?"

"Opvallend aan Bommel is zijn chronische stempeldrang. Hij wil leidinggeven. Dat is precies wat zeer weinig aan bod komt bij trainingen en opleidingen. Daar gaat het over competenties, vaardigheden. Bommel bezit die vaardigheden niet: hij wil wel leidinggeven, maar hij is er niet goed in. En daar zit de crux. Hij erkent namelijk zijn incompetentie en zet zijn mensen – meestal Tom Poes – aan het werk. Bommel laat de mensen vibreren, hij zet



't Wordt tijd dat ik de leiding neem.
Olivier B. Bommel en de kunst van het leidinggeven.
ISBN 978 90 244 4413 7

Rolf Mulder schreef eerder: *Baggeren door de prut*.
Wat je niet verteld is toen je manager werd.
ISBN 978 90 389 2697 1

'Ik moet het echt hebben van mensen die weten wat ze doen'

hen in beweging. Hij is een beer met een missie, met idealen. Daarmee inspireert hij. Misschien moeten wij dus wel stoppen met steeds bekwamer willen worden. Jezelf bewuster worden van je incompetenties kon wel eens veel doeltreffender zijn. Mijn eigen onderwijsloopbaan is een goed voorbeeld. Ik heb niet lesgegeven aan jonge mensen en ben op dat terrein dus behoorlijk onbekwaam. Maar de docenten... die zijn bekwam, zij moeten het onderwijs ontwikkelen en geven. Mijn opdracht is om de juiste vragen te stellen en de ontwikkelingen naast de visie van onze school te leggen. Ik moet het echt hebben van mensen die weten wat ze doen."

"Er zijn maar weinig mensen die leidinggeven zoals Bommel. Dat komt voort uit angst. Mensen zijn bang om de controle te verliezen en om incompetent gevonden

te worden, en dus schakelen leiders hun mensen nooit echt in. Dat blijkt ook uit internationaal onderzoek van het advies- en onderzoeksbureau Gallup: slechts 20 procent van alle medewerkers is geëngageerd met de organisatie. De rest is dat niet of is zelfs al helemaal afgehaakt. Bommel heeft in Tom Poes een eigenstandige en kritische medewerker: slim, creatief en onmisbaar! Geen enkele leider kan zonder Tom Poes. Effectief leiderschap is een symbiose van beren en poezen: we moeten onorthodoxe mensen ruimte geven, ook al vinden we hen lastig. Onze organisaties zijn echter zo ingericht dat we de Tom Poesen weggagen: te ambtelijk, te veel gelijke monniken, gelijke kappen. Dus waarom zijn er zo weinig Tom Poesen? Omdat er zo weinig Bommels zijn!"

"Wat ik schrijf, is niet specifiek bedoeld voor het onderwijs of bedrijfsleven. Het is bedoeld voor leidinggevendenden die over hun taak en rol willen nadenken. Ik wil hen uitdagen om een ander perspectief in te nemen. Om basale vragen te stellen: heb ik als leider nog wel stempeldrang of ben ik onderdeel van het proces geworden? Ben ik nog degene die dingen naar zijn hand zet? En kan ik omgaan met mijn onbekwaamheden? Dat is pijnlijk: weten waar je niet goed in bent. Je valt altijd weer in de valkuil van het beter weten: je hebt een Tom Poes nodig die kritische vragen kan stellen. In antwoord op de conclusie van Barbara Kellerman ('We have no idea what works and what doesn't when it comes to education and training of leaders') zeg ik dus: misschien dat de Bommeliaanse aanpak wel werkt. Stoppen met de eigen competentie-ontwikkeling, uit de 'betweter'-houding durven te stappen en vooral bewust onbekwaam worden. En in samenhang daarmee de talenten en vaardigheden van je collega's leren kennen en erkennen en inschakelen. Probeer je eens voor te stellen wat dat teweeg zal brengen bij jezelf en bij je mensen!"