

Medewerkers voelen het feilloos aan of ze een van de *Things to do* zijn van de manager of dat er echte aandacht is voor wie zij zijn. Aandacht voor hun talent en hun specifieke bijdrage aan de bedrijfsdoelstellingen. Aandacht gaat verder dan het functioneringsformulier doorlopen en de standaardvragen stellen. Wanneer zit iemand in zijn kracht? Hoe kan het dat een medewerker in privé-tijd bestuurslid is van diverse verenigingen en op het werk de kantjes er van af lijkt te lopen? Echt leidinggeven gaat om aandacht geven aan je mensen.

# LEIDINGGEVEN IS AANDACHT GEVEN

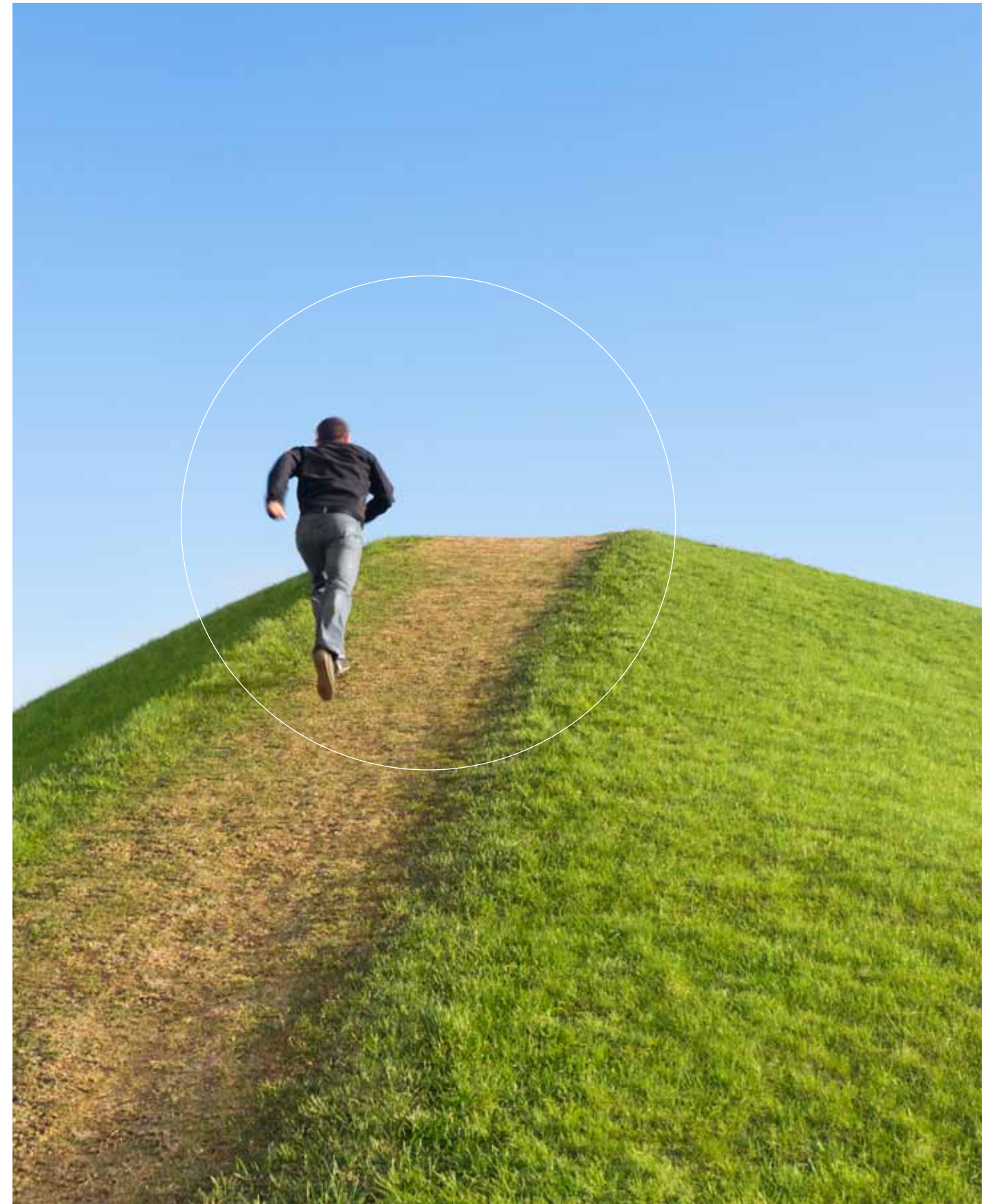
Pieter Rop

Ik was laatst bij een plantmanager van een grote site en die liet mij zijn nieuwe KPI's zien. De mooiste vond ik de KPI 'Unleashing Peoples Energy'. Uiteraard was ik nieuwsgierig naar de samenstelling van deze indicator. Helaas moest hij toegeven dat hij hem niet ingevuld had. De achterliggende wens was dat hij zijn mensen tot hun 65e jaar gezond aan het werk wil houden. Zeker een mooie wens. Maar wat doe je met de talenten van je jongere medewerkers? Zouden die niet eerder in deze KPI moeten zitten? Hij was het helemaal met mij eens, *maar hoe doe je dat dan?*

## Tijd maken

Ik geef veel managementtrainingen en regelmatig blijkt dat veel managers opgeslokt worden door hun agenda. Als ik vraag hoeveel uur per week leidinggevend op de werkvloer zijn om met hun mensen te spreken dan wordt het pijnlijk stil. Ter-

wijl elke deelnemer het met mij eens is dat de sleutel tot bedrijfssucces bij de coaching en sturing van de medewerkers ligt. In de ratrace van het leven wordt de prioriteit daar meestal niet gelegd. Veel deelnemers vergaderen 90% van hun werkweek! Bij de analyse van de tijdsbesteding van leidinggevend komt vaak naar voren dat veel tijd in crisismanagement zit. Plat gezegd: brandjes blussen. Soms nodig, vaak het gevolg van slecht plannen. Een slechte planning leidt namelijk vanzelf tot een brandje. Waar ik door gesprekken achter ben gekomen is dat veel managers brandjes blussen eigenlijk heel lekker vinden. Iemand zei laatst dat hij daardoor het gevoel heeft dat hij waarde toevoegt. Een ander zei zelfs dat hij door brandjes te blussen weet dat hij leeft. Deze leidinggevende wordt er kennelijk erg energiek van! Het zal duidelijk zijn dat als je incident-gestuurd gaat managen, je niet toekomt aan de zaken op de langere termijn zoals aandacht geven aan je medewerkers.



## BELANGRIJK

### URGENT

- Crises bij klant
- Grote problemen
- Deadlines van projecten, vergaderingen, voorbereiding
- Spoedklus

## NIET BELANGRIJK

- Onnodige interrupties
- Onnodige verslagen
- Onbelangrijke mail, meetings, telefoontjes,
- Minder belangrijke zaken van anderen
- Reageren op alle e-mail

### NIET URGENT

- Voorbereiding
- Preventie
- Pers. Ontwikkeling
- Planning
- Relaties bouwen en onderhouden
- Ontspanning
- Empowerment

- Klagen
- Sommige telefoontjes
- Tijdverspillers
- Fun mail
- Vluchtklussen

### Ken u zelve

Het orakel van Delphi zei het al: ken u zelf. Zonder aandacht voor jezelf, geen aandacht voor de ander. Als je niet bij jezelf kunt zijn, kun je niet bij de ander zijn. Hoeveel aandacht geef je als leidinggevende aan jezelf? Hoeveel tijd besteed je dagelijks aan reflectie? Vaak is even stilstaan de basis voor vooruitgang. Oud topman Karel Noordzij<sup>1</sup> heeft als motto: *'One meditation and one prayer a day keeps the doctor away'*. Hij heeft in zijn werkzame leven als manager echt ervaren dat ruimte maken voor reflectie leidt tot meer rust voor zichzelf en meer aandacht voor zijn mensen.

Als je mediteert, dan ervaar je hoeveel gedachten er als een storm door je hoofd gaan. De Westerse mens is een soort koppoter. Een groot hoofd op twee benen, zoals kleuters mensen tekenen.

Door hele dagen te vergaderen zit je met name in je hoofd. In je hoofd ben je meestal weg van jezelf. Het denken is vaak verbonden met controle willen houden, met het ego dat wil zeggen het eigenbelang. Met je hart sta je in contact met je eigen kwetsbaarheid, met je gevoelens, met zachtheid. Het zal dan niet verbazen dat je met het hoofd eerder oordeelt over anderen, terwijl je vanuit je hart met mededogen naar de ander kunt kijken. Als je met een medewerker spreekt dan zal hij



direct merken of je vanuit je hoofd of je hart spreekt. Voelt hij zich geaccepteerd door jou? Is er echte interesse, nieuwsgierigheid, empathie? Of voelt hij alleen jouw druk op targets, presteren en oordelen?

### Focus

Mijn aanbevelingen in dit artikel sluiten aan bij het boek Aandacht van Daniel Goleman<sup>2</sup>. De volgorde is eerst de focus naar binnen, naar je eigen kwetsbaarheid en eigen gevoelens. Daarna volgt de focus naar buiten wat zich uit in aandacht en empathie voor je collega's en medewerkers. Wat ik bij mezelf en anderen merk is dat er een drempel

is om te gaan mediteren. Zelfs voor mensen die het al jaren doen is het dagelijks een stap om een half uur te pakken en stil te gaan zitten ademen. Het is dus geen gemakkelijk weg die ik aanraad. Als je het gaat doen zal je merken dat het enorm veel gaat opleveren. De ervaring leert dat als je er discipline in brengt en het dagelijks op een zelfde tijdstip doet het steeds makkelijker wordt. Naarmate je focus naar binnen meer aandacht krijgt, lukt het je beter om focus naar buiten te hebben. Ik heb managers enorm zien veranderen hierdoor en hun medewerkers ook. Iedereen heeft behoefte aan aandacht, om echt gezien te worden door de ander.

### Resultaat

En wat is dan het effect op het bedrijfsresultaat van al deze aandacht? Hier heeft Gallup (employee

engagement)<sup>3</sup> en ook Effectory veel onderzoek naar gedaan. Uit dit onderzoek blijkt dat aandacht voor medewerkers meer doet dan bonussystemen of promoties. Medewerkers die zich echt gezien weten, presteren aanmerkelijk beter en boren meer van hun talenten aan dan medewerkers die alleen economisch aangestuurd worden. De paradox is dat dit effect alleen volgt als de aandacht echt gemeend is. Zodra je alleen aandacht geeft om dit effect te bereiken dan voelt de medewerker dit meteen.....

#### Noten:

<sup>1</sup> Noordzij, K. (2012). *Op weg naar nieuw leiderschap*.

Assen: Van Gorcum.

<sup>2</sup> Goleman, D. (2013). *Aandacht*. Amsterdam: Business Contact

<sup>3</sup> Gallup (2013). *ENGAGEMENT AT WORK: ITS EFFECT ON PERFORMANCE CONTINUES IN TOUGH ECONOMIC TIMES*

## REFLECTIE-OEFENING

Neem elke dag 15 minuten de tijd en beantwoord de volgende vragen:

1. Wat was het hoogtepunt van de dag?
2. Wat was het dieptepunt van de dag?
3. Wat was het energiekste moment van de dag?
4. Wat was de worsteling van de dag?
5. Ga voor elke medewerker die je aanstuurt na hoe hij jou vandaag ervaren heeft.
6. Wat wil je aan je eigen gedrag doen zodat jouw medewerkers effectiever en met meer plezier werken?

## DOWNLOAD

Download Mindfulness oefeningen:  
<http://www.mbcctrainingen.nl/audiobestanden.html>



Download de Pranayama-App op je smartphone om goed adem te halen en stil te staan bij jezelf.