

## **Invloed**

Alle sprekende leiders die wij gesproken hebben, hebben invloed in hun organisatie. En vaak meer dan dat.

Ook als spreker hebben zij invloed op wat er met hun boodschap gebeurt. Bij de vragen over invloed zijn wij op zoek gegaan naar hoe onze sprekende leiders communiceren. Hoe communiceren zij voor een grote groep of binnen hun organisatie en welke besluiten communiceren zij?

Spreken is één van de vormen van communicatie. Niet elke sprekende leider vindt het even plezierig om voor een grote groep mensen te staan en invloed aan te wenden. We kregen een hoop verrassende antwoorden op onze vragen.

### **Communiceren of zenden om invloed uit te oefenen?**

Lauk Slabbers ziet een verschil in vroeger en nu. “Het gaat bij hoe je communiceert juist om de dialoog, en om minder zenden. Kan je communiceren wat de ander wil horen? Ik probeer contact te maken en het niveau gelijk te krijgen. Vroeger was het alleen zenden. Dat zenden ging ook goed. Nu beheers ik het contact maken beter. Wat kom je doen, wat wil jij horen? Ik ben bescheidener geworden. Daar ging wel 40 jaar overheen!”

Wendy Broersen geeft aan dat zij makkelijk beslissingen neemt over met wie ze wel of niet in zee gaat. “Ik neem besluiten rationeel en als ik nog twijfel neem ik ze

intuïtief. Een beslissing moet gebaseerd zijn op feiten en niet vanuit hoe ik daar emotioneel tegen aankijk. Ik vind ook dat iedereen een tweede kans moet hebben omdat je soms een verkeerde eerste indruk maakt.

Katja Staartjes heeft, als expeditieleider op 's werelds hoogste bergen, met een andere orde van beslissingen te maken. “Je blijft als leider altijd verantwoordelijk, hoewel je misschien niet op elk moment het leiderschap draagt. Als leider moet je goed kijken naar de omstandigheden, naar alle teamgenoten en naar jezelf. Het is een afwegen van de gevaren en risico's ten opzichte van de grenzen. Kun je verder klimmen, moet je de route bijstellen, of keer je om? Verkeerde beslissingen zijn het verschil tussen leven en dood. Het is dus belangrijk direct te doorzien wat de kern van de situatie is. Je past je beslissingen aan, aan de omstandigheden. En besluiten nemen betekent ook dat je de consequenties moet accepteren. Voor mij zit er geen verschil tussen expedities en het bedrijfsleven. In beide gevallen heb je als leider een voorbeeldfunctie.”

Vreneli Stadelmaier is heel duidelijk. Haar beslissingen gaan langs de meetlat van leuk of niet leuk. “Het belangrijkste is dat ik het leuk moet hebben, anders heeft het geen zin. Zowel één op één als in een groep moet ik er wat mee hebben. Als ik er niets mee heb moet ik het gewoon niet doen en dat zeg ik dan ook. Het is niet zo ingewikkeld; als het leuk is kan je dat aan me zien en als ik het niet leuk vind zeg ik dat we geen match hebben.” Vreneli vertelt dat zij in 2015 goed heeft gekeken naar

wat ze echt leuk vindt en sindsdien haar bedrijf daarop inricht.

Deze insteek hebben we eerder gehoord. René Boender: “Ik beslis constant of ik ergens naar toe ga of niet. Of ik iets ga drinken of niet? Ga ik linksaf, of ga ik rechtsaf? Of ik iets leuk vind of niet. Mijn leven hangt aan elkaar van opportunity driven activiteiten. In het jaar 2000 werd het voor mij heel helder. Mijn bureau was toen verkocht. Ik ben op een rots gaan zitten in Nieuw-Zeeland en ik dacht: ja, jongens, wat moet ik nu doen? Ik mag niet meer doen waar ik heel erg goed in ben, omdat ik een wereldwijd concurrentiebeding heb. Dus ik kan niet meer bouwen aan imago’s van mensen en ze er dan in laten geloven dat zij dat ook zijn. Dus op die rots heb ik besloten dat ik de rest van mijn leven alleen maar ga invullen volgens het dubbele L principe. Ik doe alleen nog maar leuke dingen voor leuke mensen. Als je er een O tussen hebt zitten, heb ik lol. Dan doe ik alles voor je. Ben je een goed doel, dan doe ik het voor niets. Ben je een commercieel doel, dan laat ik mij schandalig honoreren. Zodra je niet voldoet aan het dubbele L principe, of er een U tussen de twee L-en staan, ga ik liever op mijn racefiets door de duinen. Ik communiceer mijn beslissingen ook duidelijk en binnen drie seconden. Dus binnen drie seconden moet je je punt maken. In drie seconden bepaal jij ook of je luistert of niet. Of je gaat kijken of niet. Of je het leuk gaat vinden of niet. Dat is de drie twaalf eternity wet. In de psychologie noemen wij dat PAR, de primaire affectieve reactie. Als de primaire affectieve reactie een JA is, dan mag je automatisch door naar de volgende ronde. Dat is de

secondaire affectieve reactie. Als je dan weer een JA hebt, dan krijg je in principe de eternity. De eeuwigheid. Maar wel zolang de ontvanger toestaat dat je binnenkomt als broadcaster. Als jij zegt, ik wil ergens doorknippen, dan kan je wel door blijven praten, maar het is allemaal academisch gewauwel geworden. Het publiek luistert al niet meer.”

Wij zeggen dan dat er alleen zenden is overgebleven

Veel leiders willen ‘het goede doen’, hoe moeilijk dat ook is. Ted van den Bergh heeft een maatschappelijk gerichte inslag. Hij neemt de beslissingen waar hij zijn tijd aan besteedt echter vanuit een ander perspectief. “Mijn besluiten liggen vooral op het vlak van waar ik mijn tijd en het geld van Triodos Foundation aan besteed. Dan gaat het om het beoordelen van aanvragen van allerlei projecten. Waar steek je je tijd en geld in? Kun je mensen met elkaar in verbinding brengen? Wij willen heel veel met Triodos Foundation. Daar moet je ook mee oppassen. Je moet selectief zijn. Ik wil altijd weten: Waar is jouw vonk overgeslagen? Waar is jouw vuurtje gaan branden? Als ik dat mis, dan probeer ik de rest opzij te zetten en daar verder op in te gaan. Voor het communiceren van een besluit wil ik tijd maken, het echt aandacht geven. Per mail gaat dat dan kort, het wordt snel onzorgvuldig en dat is jammer. Een aanvraag zorgvuldig afwijzen kost soms meer tijd dan iemand die je wel aan je wilt verbinden.”

Adelheid Roosen gaat voor intens communiceren, in snelheid én vertraging. “Vaak pas ik toe: tijd winnen door tijd te verliezen. Ik neem beslissingen om

verantwoordelijk te zijn voor mijn handelen en ik wil proactief zijn. Ik hou van de verantwoordelijkheid voor het nemen van beslissingen. Meestal communiceer ik alles mondeling en bel ook als de fysieke ontmoeting niet mogelijk is, want ik ben een goede telefoneerder.

Aansturing doe ik zelden per mail, dat heb ik geleerd. Ik werk veel in repetitieuimtes en leid mijn toko (bedrijf) vanuit mijn kunstenaarschap. Dat is toch anders dan in het bedrijfsleven. Als je regisseur en speler bent, ben je getraind en gewend om aan de kwetsbaarheid van een persoon te mogen zitten. Als ik met spelers en mensen werk gaat het om verzachting en snelheid om tot intimiteit te komen. Verlegenheid en schaamte zijn juist de bronnen, en dus aspecten om niet te vermijden. Daar werk ik naar toe. Ik leef en train mezelf zoveel mogelijk in de openbaarheid want dat is de meest genadevolle én genadeloze testcase. Omvallen voor publiek is ook winst en maakt veel helder over je authenticiteit. Dus ik stuur aan op de ontplooiing van dat talent.”

Er zijn ook sprekende leiders die gaan voor een groepsproces. Agnes Jongerius: “Er gaat bij mij een proces aan vooraf hoe ik tot besluiten kom. Ik verwerf mijn inzichten het liefst in gesprekken met mensen. Ik merk dat ik heel vaak zeg: ‘Ik hoorde laatste op de radio dat ...’. Gesproken tekst haakt bij mij ergens op in. Daarna geschreven tekst. Bij het nemen van een beslissing - welke kant moet het op - ben ik een groepsdier. Ik ben niet van ‘ik weet het, het beste’. Ik wil graag zelf overtuigd, geraakt worden om weer door te kunnen. Vertel echte, niet verzonnen voorbeelden. Ik wil mensen echt gesproken hebben. Om gemotiveerd te zijn wil ik echte mensen en hun verhalen erbij. Dat vind ik

moelijk aan het werk in het Europees parlement want de doelgroep staat zo ver van mij af. Onderwijzers of vrachtwagenchauffeurs bijvoorbeeld, die staan veel dichter bij mij. Steeds ben ik op zoek, hoe kan ik het verhaal van de Europese politiek verbinden met de echtheid, echte mensen.”

Herman Zondag komt ook uit deze hoek. “Het klinkt heel gek, maar ik laat heel vaak mijn mensen beslissen. Ik ben een regisseur, een inspirator van 150 mensen die vaak zelf het beste weten wat zij nodig hebben. Ik kan voor hen beslissen en zeggen wat zij moeten doen, maar ik vind het eigenlijk veel leuker als zij zelf beslissingen nemen. Natuurlijk mogen ze mij om advies vragen. Meestal geef ik een inspirerend advies terug, dat ervoor zorgt dat ze er zelf over gaan nadenken en de beslissing nemen. Als leider neem ik wel de beslissingen namens de directie. Een goed voorbeeld waarin ik inspireer in plaats van de beslissingen neem, is het aannemen van nieuwe medewerkers bij AFAS. Bij AFAS beginnen bijna alle medewerkers op de AFAS Academy. Tot vier jaar geleden was ik uiteindelijk altijd degene die de beslissing nam of een medewerker wel of niet bij mij of bij ons in het team kwam werken. Ik ben tot de ontdekking gekomen dat niet ik, maar mijn mensen moeten beslissen, want mijn mensen moeten met hen samenwerken. Wij zijn toen gaan werken met bijvoorbeeld stagedagen, audities en werkenbijafas.nl. Door eerst een stageochtend bij ons te lopen, kun je de mensen laten voelen of zij wel bij AFAS passen. Het mooie hieraan is dat ook wij de sollicitant al goed kennen voordat hij of zij wordt aangenomen. Was de stageochtend en stageopdracht

succesvol? Dan verdient de sollicitant een ticket om op auditie te komen. Bij deze audities zitten teamleiders en medewerkers van de AFAS Academy. Zij zijn degenen die besluiten of iemand bij AFAS komt werken of niet. Daar zit ik bij als inspirator en regisseur. De beslissing kunnen zij veel beter maken dan ik. Het grappige is wel dat ze vaak naar mij kijken en vragen wat ik ervan vind. Regelmatig zeg ik: ‘Dit is echt jullie keuze’. Het kan ook zijn dat ik zeg: ‘Ik zou het niet doen’, maar dan doen zij het toch. Door de jaren heen merk je wel dat we meestal op één lijn zitten. Dat kan ook bijna niet anders. Deze groep mensen werkt fantastisch met elkaar samen. We noemen het ook wel het AFAS-DNA. Dat is ook het succes van dit bedrijf. Wanneer ik een beslissing moet mededelen maak ik altijd contact met mijn mensen. Ik ben één van hen en zij zijn één van mij: wij zijn een eenheid. Dat zit hier in deze organisatie. Hoe komt dat nu? Ik ken de mensen doordat ik ze persoonlijk opzoek. Dat kan een bezoek bij hen thuis, maar ook tijdens een bruiloft of een eerstelijns sterfgeval zijn. Zo weet je waar ze leven, wat ze aan het doen zijn, wat hen drijft. Dat zijn vaak hele aangename gesprekken, soms zijn het ook gesprekken die confronterend zijn.”

Voor Corinne Dettmeijer geldt dat zij beslissingen neemt vanuit een vaststaand kader. “Welk onderwerp ik aanpak, het moet binnen het mandaat vallen. Mandaat 1: mensenhandel, mandaat 2: seksueel geweld tegen kinderen. Mijn besluiten liggen dan deels binnen de missie en ambitie en een deel is intuïtief. Ik luister graag naar de mensen om me heen. Ik loop bij deze en gene naar binnen, ga overleggen en vragen stellen.

Bijvoorbeeld rondom het Amber Alert. Ik ben geïnspireerd geraakt, het past binnen het mandaat en ik ga eens een kwartier praten en vragen stellen. Dat is een wisselwerking.”

Ook Marjan Spier neemt in haar functie beslissingen die erop gericht zijn richting te geven. “Als leider moet je altijd beslissingen nemen, richting bepalen. Het gaat om de helicopterview en de details. Ik neem vaak de richtingbepalende beslissingen. Een beslissing is nooit een gesloten vraag. Ik hou het open want ik geloof in de kracht van een team. Een team weet meer dan ik alleen. Ik geef wel de richting aan. Dat geeft ook houvast.”