

08 OKT 2021

[Opslaan](#) [Reacties](#) 2 [Delen](#)

Blog: Als manager moeten we het goede voorbeeld geven

 Gastauteur

Frederique van der Marel, afdelingsmanager bedrijfsvoering bij de afdeling Genetica van UMC Utrecht volgde samen met haar MT de training Mentaal fit voor leidinggevendenden bij de Helen Dowling Academie (HDA). Met trainer Ruth Keuning blikt ze terug én kijkt ze vooruit. Frederique: “Je moet durven vitaliteit op één te zetten. Ik zag medewerkers die totaal niet goed voor zichzelf zorgden, maar hoe deden we dat als leidinggevendenden? Geven we zelf eigenlijk wel het goede voorbeeld?”



Ruth: Jullie gingen het gesprek met ons aan voor een training aan jullie medewerkers. Uiteindelijk besloten jullie eerst met het MT de training voor leidinggevendenden te volgen. Hoe kwam dat?

Frederique: “Wij realiseerden ons in het gesprek dat je als manager het goede voorbeeld moet geven als je iets wilt bereiken bij je medewerkers. Als je wilt dat iemand naar je toe durft te komen wanneer er iets speelt, moet je zélf open en kwetsbaar zijn. Wat je uitstraalt, krijg je terug. De laatste tijd speelde er veel in mijn privéleven. Tijdens een terugkerend digitaal managersoverleg, waar ik door mijn privéomstandigheden de ene keer wel en de andere keer niet bij kon zijn, besloot ik open te zijn over wat er privé speelde. Mensen reageerden verbaasd, maar heel positief. Ze vonden het een openbaring dat we zulke dingen met elkaar kunnen delen.”

Wat mooi dat je zo open kon zijn. Wat maakte dat je dat kon?

“Door de training besef dat vitaliteit de basis vormt voor alles, je succes in je werk, je geluk in je privéleven. Dat moedigt mij aan om opener te zijn. Dat het oké is om te laten zien hoe ik me voel. Het is mooi om te zien wat er dan gebeurt: mensen zijn ook veel opener tegen jou. Als je je anders opstelt leg je op een andere manier contact, straal je uit dat je aan andere dingen waarde hecht. Het is eigenlijk een verandering van de cultuur.”

Mooi wat je zegt. Dus in je voorbeeldgedrag maak je een begin van een cultuurverandering? Dat een ander denkt: o wat fijn, dat mag hier blijikbaar? Dan mag ik ook laten zien hoe ik me voel?

“Ja precies. Ik kom uit de verpleegkunde, dan werk je nauw samen en deel je als vanzelfsprekend dingen met elkaar. Moeilijke momenten, maar ook hoogtepunten. Als je manager wordt, verandert dat. Je hebt minder mensen naast je staan met wie je echt een collegiale band hebt, veel minder een teamgevoel. Het draait meer om prestaties, aanzien. Hoe hoger je komt in een organisatie, hoe eenzamer je eigenlijk bent. Denk maar niet dat een leidinggevende gaat zeggen: ik vind dit toch moeilijk aan mijn werk of dat. Ik denk dat we dat wél moeten doen. Elkaar meer opzoeken als leidinggevend, gewoon samen een kopje koffie drinken en delen waar je tegenaan loopt. Waar worstel jij nou mee, wat kom jij nou tegen? Laatst kreeg ik een appje van een andere manager die voorstelde samen koffie te doen, toen dacht ik: yes!”

Kwetsbaarheid komt steeds naar voren in wat je vertelt. Is dat een kunst die managers zich eigen moeten maken om beter te managen?

“Ja en dat is makkelijker gezegd dan gedaan. Er is toch een beeld dat managers alles moeten weten en altijd sterk moeten zijn. Ik voel zelf ook die druk. De laatste tijd speelde er veel in mijn privéleven en ging het niet zo goed met mij. Dan is er een stemmetje vanbinnen dat zegt: Als ik minder ga werken, denken ze dan dat mijn draagkracht laag is en is dat slecht voor mijn carrière? Of: Wat als er een vervanger komt die beter is dan ik? Ook zijn managers gewend om reactief te handelen. Is er een probleem? Dan zoeken we een oplossing. Een zieke medewerker is zo'n voorbeeld van een reactief probleem. Het behouden van vitaliteit is proactief. Het is eigenlijk een investering in het voorkomen van problemen die je nog niet ziet. Zoals die medewerker met wie het niet lekker gaat, maar die zich niet ziek meldt en er ook niets over zegt, terwijl het wel degelijk invloed heeft op de energie die hij in zijn werk kan steken.”

Ik herinner me dat jullie tijdens de training afspraken hebben gemaakt: wij gaan vitaliteit prioriteit geven. Begint zo'n cultuurverandering met dergelijke afspraken maken met elkaar? Samen bepalen op welke plek je vitaliteit zet? Of het prioriteit heeft of dat het iets is wat je een keer wilt doen?

“Ja. Het helpt dat wij hardop tegen elkaar hebben gezegd: je bent niet pas een goede medewerker of collega als je doorbikkelt, maar juist als je aan goede zelfzorg doet en een stap terugzet als dat nodig is. Dat maakt dat de drempel lager is om te zeggen als het niet goed met je gaat en dat je makkelijker een pas op de plaats neemt.”

En hoe zorg je dan dat het op de agenda blijft? En dan het liefst op 1?

“Door die afspraak steeds te blijven herhalen. En mee te nemen in alle keuzes die je maakt, telkens weer. Met elke beslissing moet je er opnieuw voor kiezen. Anders wordt het slechts een mooie poster aan de muur. En natuurlijk moet je het vervolgens samen gaan vertalen naar je organisatie. Wat past, hoe je zorgt dat het onderdeel wordt van je dagelijkse

praktijk. Zo hebben wij besloten de sportlessen die we in coronatijd hadden geïntroduceerd te continueren. En zijn we bezig om ons dakterras uitnodigender te maken om te ontspannen, door bijvoorbeeld hangmatten op te hangen. Maar als het blijft bij losstaande acties schuift het ongemerkt weer naar het tweede plan. Dan komt er iets voorbij wat veel aandacht vraagt en denk je al gauw: nu even niet, eerst moet dit af. Terwijl in werkelijkheid vitaliteit altijd het vertrekpunt moet zijn.”

Wat raad je andere managers die dit lezen aan? Heb je tips?

“Ga ervoor. Volg samen die training en ontdek dat als je vitaal bent, al het andere kan. En vooral: geef als manager het goede voorbeeld. Laat zien dat je sterk bent als je laat zien dat je een mens bent, dat je grenzen hebt en dat je dingen meemaakt die je doen wankelen. Het is mooi hoe krachtig je kan zijn door je kwetsbaarheid te erkennen en te tonen.”

 [Reageer op dit artikel](#)  [Deel dit artikel](#)



Gastauteur
