


Leidinggeven in crisistijd

3 bij een onderdeel van ProRail

Ik rijd over de N224 en zie overal de mooie kleuren van de herfst opdoemen. Ik realiseer me dat de natuur in al haar pracht zich niets van een crisis of corona aantrekt en gewoon doorgaat. In een woonwijk in Ede zoek ik het huis van Robert Degenhart. We hebben hier afgesproken omdat ook hij sinds het begin van de corona-crisis thuis werkt. Robert is capaciteitsmanager bij ProRail en verantwoordelijk voor de planning van het onderhoud aan het spoor. Deze planning komt tot stand in nauwe afstemming met de ruim veertig vervoerders op het spoor. Robert begroet me lachend en ik neem plaats aan de keukentafel. Hij handelt nog een telefoontje af. In de woonkamer leest Roberts schoonmoeder aandachtig een boek. Zij woont tijdelijk bij hen in en ik vraag me af of dit in deze crisis niet een fijne oplossing zou zijn voor meer ouderen die alleen zijn.

‘Welk woord of gevoel typeert voor jou deze huidige crisis?’ vraag ik Robert. ‘Dat is absoluut veerkracht,’ zegt hij zonder aarzeling. ‘Ik vind het verbazingwekkend hoe goed de meeste collega’s in staat zijn om zich aan te passen aan de nieuwe situatie. En hoe zij vrij snel een nieuwe manier van werken hebben gevonden met elkaar. Daar ben ik echt trots op. Natuurlijk was dat even wennen in het begin maar het is ontstaan zonder dat ik iets heb moeten doen als leidinggevende. De contacten met collega’s voelen ondanks de fysieke afstand nog steeds prettig en warm en dat vind ik erg fijn.’



Het woord van
2020 is voor
mij absoluut
‘veerkracht’.

Robert als leidinggevende

‘Hoe zie jij jezelf als leidinggevende?’ vraag ik Robert. ‘Ik ben veeleisend, leg de lat hoog en loop teveel op de troepen vooruit,’ zegt hij grijnzend. ‘Je kunt hier in mijn optiek op twee manieren naar kijken. Of ik wacht tot de rest aangehaakt is, of ik vraag waarom de rest niet een stap erbij doet. Ik vind het best ingewikkeld om een weg te vinden tussen veeleisend zijn en zorgen dat iedereen meegaat zonder af te haken.’

Robert vertelt me lachend dat zijn collega’s hem wel eens “de dominee” noemen. ‘Ik verkondig graag het woord en wil richting geven. Sommige collega’s ervaren dit als iets “dwingends” waardoor zij minder ruimte voelen om hun eigen ideeën of gedachten in te brengen. Dat vind ik echt zonde omdat ik graag alle ideeën hoor. Ik heb geleerd dat mensen overtuigen waarom ze iets moeten doen niet maakt dat zij harder gaan lopen. Ik probeer nu meer de tijd te nemen om te luisteren naar vragen en zorgen. En ik vraag vaker wat zij zelf nodig hebben om het doel te bereiken. Ook heb ik nu meer begrip en geduld als het niet zo snel gaat als ik graag zou willen. Sommige dingen zijn gewoon taaier en kosten meer tijd. Het allerbelangrijkste vind ik dat we met elkaar in gesprek blijven. Als ik merk dat iemand hiervoor wegloopt dan word ik echt chagrijnig.’

We blijven op het juiste spoor

‘Welke dag is voor jou het meest intens geweest de afgelopen tijd?’ vraag ik Robert. ‘Gek genoeg ervaar ik het zelf niet als een crisis of een intense tijd,’ geeft Robert aan. ‘Ik voel nauwelijks verschil om eerlijk te zijn. Ik kan me altijd al razendsnel voegen in situaties waarop ik geen invloed heb. In een fractie van een seconde, en noem het intuïtie, vorm ik een oordeel en ga ik handelen. Ik heb geen invloed op corona en ik heb me snel verenigd met dat wat er wel kan in deze situatie.’

Robert vertelt verder. 'Dat werkt niet voor iedereen zo. Als ik kijk naar mijn team, dan gaan mensen verschillend om met de huidige tijd. De ene collega vindt het allemaal prima terwijl een andere collega dreigt vast te lopen. Ik probeer daarom waakzaam te zijn en aandacht te hebben voor deze verschillen. Dat vind ik ongelofelijk belangrijk! Er is namelijk niet één werkelijkheid of één manier, het is allemaal zoveel complexer.'

'Merk je dat jouw teamleden in deze tijd met bepaalde verwachtingen naar jou kijken?' vraag ik. 'Dat weet ik eigenlijk niet,' zegt Robert. 'Eerlijk gezegd hoop ik van niet. Als leidinggevende probeer ik duidelijkheid te geven in de verwachtingen die ik heb, ook in deze corona-tijd. Ik verwacht een bepaalde mate van zelfstandigheid van mensen en als ze vragen hebben dan weten zij me te vinden. Ik hoef ze niet bij de hand te nemen om een volgende stap te kunnen zetten.'

Dilemma's zijn onze dagelijks kost

Ik vraag Robert of hij tegen dilemma's is aangelopen de afgelopen tijd. 'Mijn dagelijkse werk is het omgaan met dilemma's,' zegt Robert. 'Ik werk in een complex domein waar het continu zoeken is naar de balans tussen wat goed is voor ProRail en wat goed is voor alle vervoerders die we bedienen.'

Corona is wat dat betreft geen mind shift. We doen nog steeds hetzelfde werk alleen vanuit huis in plaats van uit ons kantoor. Dit geldt niet voor alle afdelingen binnen ProRail. Mijn collega's in de buitendienst bijvoorbeeld ervaren veel meer de gevolgen van de corona-crisis omdat zij hun werk nu anders moeten uitvoeren.

Robert vertelt enthousiast verder: 'Wat het werken voor het spoor zo leuk maakt is dat het werk nooit klaar is. Iets is opgelost en er dient zich alweer een nieuw vraagstuk aan. Natuurlijk loop ik wel eens vast of lukken dingen niet. Dan stel ik mezelf de vraag of ik iets over het hoofd heb gezien. Zo ja, nou mooi dan, valt er morgen wat te verbeteren. Ik ben



Er is niet één werkelijkheid of één manier, het is allemaal zo veel complexer.

een echte optimist. Ik zie ook een groot voordeel aan deze corona-tijd.

Je kunt niet meer op de automatische piloot werken. Je moet stretchen, de vanzelfsprekendheid van dingen is weg. De tijd vraagt een bewustere keuze te maken in hoe je aandacht geeft aan je teamleden, wat doe je wel en niet. Dat vind ik ongelofelijk boeiend en leuk om te doen.'

Opladen en terugveren

'Waar haal jij je optimisme en inspiratie vandaan?' vraag ik aan Robert. 'Ik zie mezelf als een perpetuum mobile. Dit is een apparaat dat eenmaal in beweging zichzelf in beweging houdt en in staat wordt geacht energie op te wekken uit het niets. Ik heb het geluk dat ik veel energie kan geven maar ook veel energie kan opnemen uit allerlei kleine dingen. Dit kan een mooie muziktekst zijn. Thom Yorke van de band Radiohead schrijft mooie teksten die soms niet te begrijpen zijn maar op mooie, melodische ingewikkelde muziek zijn gemaakt. Daar hou ik van. Het kan ook een column in de krant zijn of Lubach die me aan het denken zet. Iedere maandagochtend heb ik met collega's een gesprek over wat er allemaal op ons pad komt en welke onderliggende patronen we daarin zien. Deze gesprekken zijn waardevol.'

Ik vraag Robert naar de selfie op zijn oplaadplek. Meteen voelt hij een lichte weerstand omdat hij zich niet wil vereenzelvigen met één plek of één beeld. 'Elk beeld brengt een beperking met zich mee. Ik heb toch maar een selfie gemaakt van mij met mijn basgitaar,' zegt Robert. 'Muziek laadt mij op, zowel het luisteren als zelf in een band spelen.'

In gesprek over de vier copingstijlen die bewezen effectief zijn in het omgaan met ingrijpende gebeurtenissen, vertelt Robert dat hij van het directe aanpakken is. 'Daarbij kijk ik ook graag vanuit verschillende hoeken naar een vraagstuk. Ik weet dat ook de andere twee stijlen nodig zijn, ik kan ze wel hanteren maar ik moet er harder voor werken.'

Copingstijlen Robert



Terugkijken en reflecteren

‘Als je terugkijkt op de afgelopen periode wat heb je dan geleerd?’ vraag ik. ‘Er is één ding dat ik geleerd heb,’ zegt Robert, ‘en dat is meer luisteren. Online werken lijkt heel efficiënt maar ik merk dat ik de neiging heb om direct de inhoud in te duiken en maar door te gaan. Als mensen dan niet uit zichzelf aangeven dat ze het er niet mee eens zijn, of niets zeggen, dan neem ik aan dat het een “ja” is. Soms hoor ik dan later dat dit niet het geval is. Dus het echt luisteren, maar ook het leren oppikken van non-verbale signalen online ben ik nog steeds aan het leren. Het lijkt alsof je online heel direct contact hebt met elkaar maar dat is zeker niet altijd zo.’

De wereld mooier maken

Ik vraag Robert wat hem op dit moment vooral bezig houdt? Hij denkt na en vertelt dat hij graag de wereld een beetje mooier wil maken. ‘Daar geloof ik in. Dit kan een beter spoorbedrijf zijn, een beter mens zijn, gewoon een lekker leven leiden en gelukkig zijn. Mijn drijfveer is waarde toevoegen en gelukkig zijn, voor mijn gezin en mijn omgeving. Een collega zei laatst tegen mij “voor jou is de wereld niet meer groot genoeg, ga eens met het

universum beginnen. Misschien dat je daar genoeg aan hebt.” Dat was een heel groot compliment,’ zegt Robert lachend.

Vooruitkijken en dromen

‘Als we 5 of 10 jaar vooruit kijken en vandaaruit terugkijken op jouw rol als leidinggevende, wat wil je dan bereikt hebben?’ vraag ik hem. ‘Ik had laatst een fantasie hierover want ik ben dit jaar 60 geworden dus het duurt niet zo lang meer voordat ik stop met werken. En ik bedacht me dat ik graag een mooi afscheidsfeest wil hebben samen met collega’s. Ik zou het mooi vinden als we dan kunnen vaststellen dat we een aantal dingen verder hebben weten te brengen. En als ze dan ook nog zeggen dat we dit op een fijne manier hebben gedaan, ben ik helemaal heppiedepeppie. En,’ zegt hij lachend, ‘dan mag er ook zeker een grap worden gemaakt over die lat want dat zie ik zelf ook wel.’ Vrolijk vervolgt hij zijn verhaal. ‘Daarna ga ik reizen maken en allerlei dingen ontdekken die ik nu nog niet ontdekt hebt. Er ligt nog een wereld voor mij open, daarvan ben ik overtuigd.’

Waarde toevoegen

‘Stel Robert dat jij nu een experiment mag doen, los van alle randvoorwaarden en regels, wat zou je willen uitproberen?’ vraag ik. Robert aarzelt niet: ‘Ik zou alle leidinggevendenden eruit halen en multidisciplinaire teams gaan coachen,’ vertelt Robert.

‘Dat maakt het werken leuker en slagvaardiger en dat leidt tot betere resultaten. We hebben een ingewikkelde organisatie gecreëerd waarbij altijd een stempeltje van een manager nodig is en nog één en nog één. Ik zou het omdraaien. Als ik uitga van het verhaal van Rutger Bregman die zegt dat de meeste mensen deugen en te vertrouwen zijn, waarom hebben we dan zoveel niet-waardetoevoegende controlemechanismen ingebouwd in organisaties? Om die ene uitzondering die altijd een keer gebeurt af te vangen, waarbij die 99 keer dat het niet gebeurt wordt belast met onzin? We verspillen zoveel talent en energie met rapportages die geen toegevoegde waarde hebben: zet de mensen die het werk doen centraal, daar geloof ik in.’

We verspillen zoveel talent en energie met rapportages die geen toegevoegde waarde hebben: zet de mensen die het werk doen centraal, daar geloof ik in.

Afronden en vraag doorgeven

We ronden ons gesprek af met de 'vraagstafette' die we in deel 1 van deze reeks zijn gestart. Van Ethel Oud van Albert Heijn, heb ik de volgende vraag voor Robert meegenomen:

Heb je tijdens de crisis vast kunnen houden aan dat waar je in gelooft en jouw drijfveren?

'Ja, dat heb ik zeker,' zegt Robert.
'Ik geloof er sterk in dat je drijfveren en dat waarin je gelooft een soort van onaantastbare kern in jezelf is. Dit evolueert door de dingen die je leert maar in de kern verandert dit niet. Door corona is de context veranderd en heb ik mezelf ook moeten voegen. Ik vind dat men zich altijd moet voegen naar een nieuwe situatie, waar het ook vandaan komt.'

De vraag van Robert voor de volgende leidinggevende is:

Hoe ga je om met de blijvende onzekerheid die corona oplevert voor je organisatie en personeel?

Het antwoord op deze vraag is te lezen in deel 4 uit de reeks dat in januari verschijnt.



Instituut Fysieke Veiligheid
Decanaat Leiderschap & Organisatie
Postbus 7010
6801 HA Arnhem
Kemperbergerweg 783, Arnhem
www.ifv.nl
leiderschaporganisatie@ifv.nl