



Pieter Hemels

Directeur, Hemels van der Hart

Hemels van der Hart
MOOI RESULTAAT



De ideale wereld door 'te delen'

In de ideale wereld gebeuren er, zoals ik het voor mij zie, een aantal dingen. Het eerste is dat mensen zich bezighouden met datgene wat ze gelukkig maakt. Dus ze zijn niet bezig met dingen die ze moeten doen, maar ze zijn bezig met dingen die ze willen doen. Ik ben er absoluut van overtuigd dat als mensen dat doen en zich toeleggen op de activiteit waar zij echt blij van worden, dat zij daar ook uitmuntend goed in zijn. Wat daarvoor nodig is, is dat we een maatschappij hebben waarin we delen wat wij hebben. Waarin we veel meer bezig zijn met geven dan met nemen. Waarin we ook veel meer balans aanbrengen, op basis van een hogere mate van gelijkwaardigheid.

Als je nu kijkt naar hoe de Westerse maatschappij in elkaar zit (en dat geldt ook voor landen als China en Rusland), dan is die maatschappij met name gebaseerd op het naar je toehalen van wat je maximaal kan krijgen. Dat gaat dus over het profijtvoordeel. Ik ga je iets verkopen waar je helemaal niet op zit te wachten, maar dat is goed voor mijn business, dus dat gaan wij toch maar even doen. Daar zit een grote fout in. Water stroomt naar het laagste punt, dus dat betekent dat degene met het meeste geld, ook het meeste geld naar zich toe zal halen. Degene met de meeste rijkdom, halen ook de meeste rijkdom naar zich toe. Dat principe van het naar je toehalen, dat is volgens mij een fundamentele weeffout. Dat verstoort namelijk de balans.

'Leiderschap is volgens mij veel meer het recht om een ander in staat te stellen briljant te zijn. Om dat te faciliteren en de ander oprecht te supporten.'

Samen hebben we het recht om te leren, te delen en te geven. En dat is niet geven vanuit de gedachte "dat ga ik daarna weer terughalen". Dat is geen geven, maar meer een uitgestelde betalings-exercitie doen. Echt geven omdat je oprecht wilt delen wat je hebt, leidt tot een ander perspectief. Ja, dat geloof ik echt. Wat voor mij ingewikkeld is, is dat ik het heerlijk vind om de hele wereld cadeaus en inzichten te geven. Ontvangen is een stuk lastiger. Een tijd geleden zei een goede vriend tegen me "Weet je dat het asociaal is, dat als iemand je iets terug wilt geven, dat je dat niet aanneemt? Daarmee stel je de ander niet in staat om ook te delen wat die persoon heeft, of die organisatie." Daar heb ik lang over nagedacht en het klopt, uiteraard. Er zit namelijk een mate van gelijkwaardigheid tussen geven en delen.

Als je voortdurend bedenkt wat je nog moet hebben en krijgen, zal je focus altijd liggen op datgene wat je nog niet hebt. Dan zal ook je verlangen er naar uitgaan om dat gat op te vullen. Dat leidt dus tot de behoefte om altijd meer te hebben. Elke beursgenoteerde organisatie is daarom eigenlijk al bij voorbaat kansloos, als het gaat om ethiek. Want het gaat alleen maar over 'meer': meer waarde creëren, meer winst en meer omzet draaien. Dat is raar. Want dat

suggereert namelijk dat het nooit voldoende is, of goed genoeg. Terwijl als je insteek is “Wat heb ik te delen?”, “Wat kan ik voor jou betekenen?” of “Wat kan ik jou brengen?”, dan leidt dat tot een ander, rijker perspectief. Als je ziet wat je kan doen voor de ander heb je per definitie geen tekort.

Nu zie je nog dat de omgang met geld vaak bepaald wordt door de beleving van mensen die een gapend gat voelen, omdat men iets niet heeft. Ik noem als voorbeeld ‘De beursnotering moet deze week nog wel serieus omhoog met 0,1%, want anders ga ik mijn target niet halen.’ Zo’n benadering werkt in mijn beleving verstikkend. Terwijl op het moment dat je denkt ‘Wat heb ik te delen?’, je positie ten opzichte van de ander wezenlijk verandert en daarmee ook je zelfbeeld.

Supporten van briljantie

Ik denk dat het belangrijk is dat leiders zichzelf echt in de spiegel durven aankijken. Dat ze zien wat ze zien. Ik geloof dat je, ook als leider, het fundamentele recht hebt om op zoek te gaan naar wat mooi en wat goed is aan de ander. Ik geloof dat als je er vanuit gaat dat elk mens telt, dat elk mens gelijkwaardig is, je als leider eigenlijk maar twee dingen te doen hebt. Ten eerste goed naar jezelf kijken, bedenken wat daar mooi aan is en je daarop concentreren. En ten tweede dat maximaal te delen. Want daarmee creëer je vanzelf ook ruimte voor de ander. In de ideale maatschappij heb je überhaupt geen leiders, die iets zeggen over een ander in de zin van ‘Jij moet nu dit gaan doen.’ Lei-

derschap is volgens mij veel meer het recht om een ander in staat te stellen briljant te zijn. Om dat te faciliteren en de ander oprecht te supporten. Het heeft lang geduurd voordat ik daar achter was.

Ik zal een voorbeeld geven. Elke organisatie waar ik voor heb gewerkt en waarmee wij samenwerken, kent het systeem van de periodieke evaluaties van medewerkers. Ik ben nog nooit, maar dan ook nog nooit, een manager of leider tegengekomen die zegt: 'Ik word daar zo gelukkig van. Dat ik toch even zo'n 360 graden feedback-formulier in mag vullen.' Wij deden dat ook en elke twee à drie jaar veranderde de vorm daarvan. Maar wij bereikten nooit een vorm die ook echt recht deed aan de inzet en ontwikkeling van de medewerker. Vormen als: 'Schrijf vijf punten op die goed gaan, plus twee verbeterpunten voor volgend jaar' zorgen er voor dat mensen zich concentreren op de verbeterpunten en niet op hun sterke punten.

Wij hebben dat zo'n twee jaar geleden omgedraaid en zijn het anders gaan doen. Wij zeiden 'Weet je wat, als je leiding geeft aan een ander, dan heb je het fundamentele recht om die ander te steunen zich te ontwikkelen. Dus als je een evaluatie doet, schrijf je in acht regels op, wat je heel mooi vindt aan die ander. Dan krijg je dus een blokje tekst, waarin staat geschreven 'Beste Pieter, wat ik mooi aan je vindt is...' en dan volgt de toelichting. Met die toelichting bedoelen wij natuurlijk niet 'Wat ik mooi aan je vindt is dat je altijd zo goed je werk doet, alleen jammer dat je altijd te laat komt.' Het persoonlijk

geschreven briefje zit ook in een envelop, die pakken wij dan uit en daarna lezen wij het aan de ander voor. Vervolgens doen wij het terug in de envelop, geven het met twee handen aan de ander en gaan dan een uurtje wandelen.

Wat er vervolgens gebeurt is dat mensen zien wat je heel mooi aan ze vindt. Daarmee creëer je ruimte voor mensen om te bedenken 'Wat wil ik nou eigenlijk voor volgend jaar met mezelf afspreken?' Als leidinggevende kun je dan vragen 'Wat heb je van mij nodig om daarin succesvol te zijn?' Terugkijkend op die gesprekken, ben ik eigenlijk nog nooit iets anders tegengekomen dan het antwoord 'Dat je mij af en toe even vraagt hoe het met mij gaat en mij gewoon wat aandacht geeft.'

Geluksfactor is doorslaggevend

Als organisatie hebben wij ervoor gekozen om bij alles wat wij doen, een positieve bijdrage aan morgen te leveren. Dat zijn soms hele kleine dingen en soms hele grote dingen. Dat maakt mij overigens niet zo heel veel uit. Het gaat om het verschil. Het verschil tussen nul en één is groter dan het verschil tussen één en duizend. Dat kan alleen maar als mensen kunnen excelleren. Als mensen gelukkig zijn, als mensen graag met anderen zijn. Als ze geloven dat wat ze doen, ook recht geeft aan henzelf.

Daar past geen angst bij. Wij hebben als mens al angst genoeg, daar hoef je als werkgever niet nog een toefje aan toe te voegen, met

'Ik geloof echt dat wij op een kruispunt staan, waarbij je voor links of rechts kiest.'

uitspraken zoals 'Weet jij wat je allemaal verkeerd doet?' Dan wil je toch het liefste reageren met 'Nee, doe maar niet, ik ben al een keer opgevoed.' Zo'n benadering is kansloos en uitzichtloos. Echter het omgekeerde is natuurlijk wel waar. Als je oprecht zegt 'Wat ik ongelooflijk mooi aan je vindt' en je geeft daar dan een toelichting op, dan vergroot dat onmiddellijk de geluksfactor. En die is van doorslaggevend belang.

Salaris en een leaseauto zijn dat niet. Zelfs de vraag wat je feitelijk als organisatie doet, is van ondergeschikt belang. Ik denk dat als je in de verkoop van sportschoenen zit, dat ook dat leuk en zinvol kan zijn. De mate waarin je in staat gesteld wordt om gelukkig te mogen zijn, dat is volgens mij cruciaal.

Geluk binnen de samenleving

Ik loop het risico dat ik nu simplistisch overkom, maar in mijn optiek begint mijn maatschappij bij mijn burens. Als ik op een manier met mijn burens omga die hen recht doet, die vriendschappelijk is en aangenaam toegankelijk is, dan zullen zij al snel geweldloos met mij communiceren en met mij omgaan. Want, wat ik geef, krijg ik terug.

Zelf doe ik ook nog wat op politiek, bestuurlijk en maatschappelijk niveau. Eigenlijk zie ik daarin dezelfde patronen. Mensen stappen in het systeem en gaan vervolgens binnen de contouren van dat systeem handelen. Want dat is namelijk hoe we het doen. Onder het motto 'Het systeem zegt dit, dus dat kan ik niet veranderen.' Dat is een grote bedreiging voor vooruitgang. Je ziet het ook in de politiek. Ik ken veel mensen die in de tweede kamer terecht zijn gekomen en die staatssecretaris en minister zijn geworden.

Zij voelen zich uiteindelijk vaak een soort van systeembeheerder. Dat is niet omdat zij dat willen, maar omdat zij zich gedwongen voelen. Daarmee beperken zij hun eigen potentieel. Ik heb de afgelopen jaren een aantal politici gecoacht en die stelde ik de simpele vraag 'Wat is nou dat ene punt, waar jij over twintig jaar nog steeds aan herkend wil worden?' Dan kwam eigenlijk altijd het volgende standaard antwoord, 'Nee, ik heb zoveel dingen liggen, dat moet allemaal gebeuren.' Dan denk ik 'jij gaat de komende vier jaar niet een doorslaggevend verschil maken.'

Maatschappelijk kruispunt

Ook in de maatschappelijke context speelt hetzelfde. Ik geloof echt dat wij op een kruispunt staan. Waarbij je voor links of rechts kiest. Links staat voor eigenbelang, we halen de poorten op, we sluiten ons af en we houden wat wij hebben. Dat is echt de verharding van de maatschappij. Die zie je natuurlijk volop en overal gebeuren. Dan heb

'Hierdoor ben ik wel tot de conclusie gekomen dat als ik over 30 jaar een kleinzoon heb, die zegt 'Hè Opa, waar heb jij nou een verschil gemaakt?', dat ik die vraag wel ga beantwoorden met 'In zoveel mogelijk opzichten en op alle mogelijke punten die ik kon doen.'

je ook nog de keuze voor rechts, waarin je zegt 'Dat kan wel zo zijn, maar ik doe er toch niet aan mee. Ik deel wat ik heb, ik inspireer wie ik tegenkom.'

Maatschappelijk zie ik drie dingen gebeuren. Er is een categorie mensen die linksaf gaat. Dat zijn mensen die gewoon willens en wetens die keuze maken. Bijna altijd ingegeven door angst, het gevoel van onvermogen en onrecht. Daar maak ik mij enorme zorgen over. Dan heb je een aantal mensen die rechtsaf gaan. Die groep wordt wel groter. In dat kader is de economische recessie een zegen. Het zet ons aan om stil te staan bij 'Waar ging het ook alweer over?' En je hebt een hele grote groep mensen die staan te trappelen op de kruising, die dubben over naar links of naar rechts, en die denken 'Ik bevries maar even en ik zie het morgen wel weer.' Dat lukt niet. Je moet links of rechts kiezen.

Dan is ook de vraag, zie ik de toekomst rooskleurig in? Nee, ik zie die eerlijk gezegd niet zo rooskleurig in. Omdat veel mensen links zullen kiezen, zal dat automatisch aan de linkerkant tot een verdere

verharding leiden. Want naarmate de angstfactor toeneemt, zal ook de verharding verder toenemen. Tegelijkertijd geloof ik ook nog steeds, dat mensen de 'andere kant' kiezen, waardoor een balans ontstaat. Wij zullen dus ook ontwikkelingen zien, die heel erg inspirerend zijn en die sterk uitgaan van delen.

Hoe dat naast elkaar gaat leven, dat vind ik wel een interessant iets en ik vind het ook lastig. Met name als ik daar onderwerpen naast zet als schaarste van energie, de run op water en de verharding in religie. Hierdoor ben ik wel tot de conclusie gekomen dat als ik over 30 jaar een kleinzoon heb, die zegt 'Hè Opa, waar heb jij nou een verschil gemaakt?', dat ik die vraag wel ga beantwoorden met 'In zoveel mogelijk opzichten en op alle mogelijke punten die ik kon doen.' Misschien ben ik er dan voor een deel wel in geslaagd, wie zal het zeggen.

Verhalen vertellen

Wat nodig is om mensen bewust te maken en ook tot inzichten te brengen, is het vertellen van verhalen. Eindeloze stromen van verhalen. Wat ik bedoel, is gewoon laten zien dat het kan. Door mensen mee te nemen, hen uit te nodigen en met liefde tegemoet te treden. En om als je denkt 'Ik heb alles al gegeven', net nog een beetje meer te geven. Waardoor je mensen de veiligheid biedt, om dezelfde beweging te durven maken. Waarbij ze dat op hun eigen manier en in hun eigen omvang doen.

Je kan niet ontkennen dat er momenteel tegelijkertijd een verzachting en een verharding in de maatschappij optreedt. Het mooie aan het kwade is dat het aantoont dat het goede kan bestaan. Zonder kwaad was er ook geen goed. Dus het is eigenlijk wel fijn, dat er af en toe ook wat kwaad is. Want dan begrijpen wij ook weer, zo moet het niet zijn. Het hoort in die zin bij elkaar. En wat er nu nodig is, is dat wij ons daardoor niet laten verblinden. Het is net als eb en vloed of drukte en rust. Het enige wat ik daaraan kan doen, is dat ik het zo goed mogelijk doe.

Eerlijk omgaan met geld

Geld op zichzelf is prima. Als je kijkt naar het ontstaan van geld is dat een hele mooie oplossing voor het in balans brengen van een ruileconomie. Want geld is ooit ontstaan, omdat je dingen met elkaar ruilde die een ongelijke waarde hadden. Dan is geld een mooi middel om dat te compenseren. Dat is de oorspronkelijke functie van geld. Dat wij er vervolgens hypothecaire hedge fund constructies met geswaptte rente derivaten mee gemaakt hebben, waarin geld op zichzelf een doel is geworden en waarmee je geld creëert of juist niet, dat is een fout. Alleen wel een hele grote fout.

Want dat gaat niet meer over waardecreatie. Ik denk dat wij veel dichter terug moeten naar het uitgangspunt, dat geld een middel is om een ruil tot stand te brengen. Iets wat ik jou kan brengen, waar jij behoefte aan hebt. Die transactie doen die logisch is. Het

onderwerp geld wordt ook ingewikkeld als je het in relatie brengt tot ethiek. Dus op het moment dat je de vraag stelt: 'Vinden wij het acceptabel dat wij hier een ontstellende rijkdom hebben en dat in de tussentijd mensen doodgaan van de honger?' Eigenlijk is die vraag niet ingewikkeld. Want ik ben van mening dat geen weldenkend mens tot het antwoord 'Ja hoor, dat is prima' komt. En als dat wel zo is dan weet je, 'die is linksaf gegaan en nog behoorlijk hard ook.'

De gemiddelde welvoelende mens zal dat verschrikkelijk vinden. Ik denk dat daar een deel van de oplossing zit. Dat je geld in kan zetten om balans aan te brengen. Zolang het maar niet terechtkomt op het afkopen van het geweten. Want dan wordt het een perverse factor. Geld is pas een probleem op het moment dat je voelt dat het oneerlijk wordt. Dat gebeurt op het moment dat je ervaart 'Hé wacht even, hier bevoordeel ik mijzelf, ten koste van de ander.' Dat is overigens in mijn ogen ultiem leiderschap: dat je in de gaten houdt dat je die grens niet overgaat.

Op een gegeven moment hebben we binnen ons bedrijf het volgende besluit genomen: 'Wij willen in alles wat wij doen 100% eerlijk zijn.' Dat was een ingewikkeld besluit. Want vervolgens braken er discussies uit, over wat eerlijkheid en wat oneerlijkheid is. Als je het terugbrengt tot je eigen handelen, dan is het verschil het gevoel dat je in een nanoseconde kan benoemen. Je voelt namelijk feilloos, echt tot op een fractie van een seconde nauwkeurig, 'Oh, hier ga ik een grens over.' En het

*'Ik heb daarin het actieve besluit genomen om te zeggen:
Ik vertrouw de ander altijd.'*

enige dat je te doen hebt, is dat moment signaleren en zeggen 'Nee, ik moet de andere kant weer op. Dit gaat verkeerd, dus draaien.' Dat is precies hetzelfde met geld. Geld is fundamenteel prima; daar is helemaal niks mis mee in mijn beleving. Het is een prima uitvinding en lekker handig. Zolang het maar in een eerlijke balans gaat.

Blijven vertrouwen

Zelf heb ik vroeg in mijn leven uiteraard ook meerdere grotere fouten gemaakt. Een blunder met de hoofdletter B was mijn zakelijke partner die op grote schaal fraude heeft gepleegd. Zonder dat ik daar zelf iets van wist. Het gevolg was dat ik ongelooflijk in de problemen kwam. Ik was mij ervan bewust dat ik zelf niet op had zitten letten. Mijn omgeving ondervond door deze situatie een enorme hoeveelheid schade.

Toen dacht ik 'Dit is het moment om stil te staan en om te bedenken 'oké, wat is mij nu het meest waard?' Ik ben toen bij iedereen langsgesgaan en ik heb gezegd 'Ik kan er nu niks aan doen. Maar als jou hierdoor schade wordt aangedaan, of het nou persoonlijk of zakelijk is, dan zal ik er alles aan doen om dat te beperken en zo veel mogelijk te compenseren. Dus dat is geen garantie, maar het is wel een toezegging op inzet.' Dit creëerde veel ruimte.

Het tweede dat ik hiervan heb geleerd is, dat ik mij toen een aantal malen heb afgevraagd 'Als ik weet dat er mensen zijn die niet te vertrouwen zijn, kan ik dan ooit een ander vertrouwen?' Moet je met andere woorden iemand op voorhand wantrouwen of mag je iemand altijd op voorhand vertrouwen? Ik heb daarin het actieve besluit genomen om te zeggen 'Ik vertrouw de ander altijd.' En als je mij vijftig keer op mijn gezicht laat vallen, dan is dat maar zo. Dan ga ik het de één en vijftigste keer gewoon opnieuw proberen. Want als ik dat vertrouwen kwijt zou zijn, dan zie ik niet meer wat het mooie in andere mensen is. Ongetwijfeld wordt ik nog eens opnieuw belazerd. Dat laat ik dan met groot genoegen gebeuren. En als het gebeurt dan gebeurt het. Dat is voor mij dan een kwestie van pech gehad.

Want ik kan er zeker honderd dingen tegenover zetten. Ik verzamel bijvoorbeeld mooie mensen en daar is geen gebrek aan. Ik heb bijvoorbeeld net een mooi mens ontmoet die mij uitgelegd heeft wat werkloos zijn is en hoe dat werkt. Daar heb ik in een maand tijd zoveel van bijgeleerd. Ik dacht achteraf 'Wat ben ik toch vooringenomen geweest hierover. Ik loop gewoon te oordelen over datgene wat ik helemaal niet ken en waarbij ik op basis van de publieke opinie vind 'Jij bent werkloos, dus dan moet jij zo snel mogelijk weer aan het werk, al is het maar papiertjes prikken.'" Dat is helemaal niet waar en een gedachte die mensen geen recht doet. Dat is mensen zelfs echt onrecht aandoen.

Mijn Leiderschapsboom

Een boom die voor mij symbool staat voor het nieuwe leiderschap, is voor mij een rode beuk. Om twee redenen. Een rode beuk tussen alle groene bomen getuigt van een inspirerende schoonheid. Omdat deze laat zien dat het anders kan. Rode beuken zijn prachtig om te zien. Een tweede reden waarom het een beuk moet zijn, is vanwege de uitdrukking 'de beuk erin.' Als je dat positief vertaalt, dan klinkt dat als 'Je hebt het recht om een verschil te maken en ik laat zien dat het kan.'

