

Essentialistisch leiderschap

door Dave van Ooijen¹



Er worden tal van onzinnige managementboeken uitgegeven waarin wordt verkondigd dat iedereen succesvol kan worden door een paar simpele stappen op te volgen. Dat geldt wat mij betreft niet voor het boek *'Essentialisme. Niet meer alles moeten'* van Greg McKeown, een van de populairste bloggers voor Harvard Business Review. *'Essentialisme. Niet meer alles moeten'* gaat over het terugbrengen van de overvloed aan informatie, indrukken en vragen tot de essentie. Wat is nou echt belangrijk? Waar moet je werkelijk energie en aandacht aan besteden? Op basis van wetenschappelijk onderzoek en tal van praktijkvoorbeelden legt Greg McKeown, die onder meer voor Apple, Google en LinkedIn werkte, op helder wijze uit hoe je gedisciplineerd kunt streven naar minder in plaats van naar meer. Word je weleens dol van de overvloed aan informatie? Heb je het vaak druk, maar boek je weinig voortgang? Heb je het gevoel alsof anderen voortdurend jouw tijd in beslag nemen? Dan moet je *'Essentialisme. Niet meer alles moeten'* zeker gaan lezen. Een inspirerend boek. Van begin tot het eind dwingt het u om na te denken wat u bent: een essentialist of een non-essentialist? Essentialisme, een levensfilosofie met praktische meerwaarde voor het dagelijks handelen. Het boek biedt u niet alleen een raamwerk en een leidraad om dagelijks tot de essentie door te dringen. Elk deel bevat ook een groot aantal met elkaar samenhangende principes, richtlijnen, vaardigheden en technieken. Gebaseerd op gesprekken met meer dan vijfhonderd individuen en hun ervaring met meer dan duizend teams.

Kernmentaliteit

Essentialisme is niet, zoals McKeown zegt, een methode om er nóg een ding bij te doen. Om meer te gaan doen in de beperkte tijd die je beschikbaar hebt. Het is eerder een levensfilosofie, een manier van denken en handelen, met praktische meerwaarde voor het dagelijks leven. Waarbij McKeown er niet voor terugdeinst om af en toe te refereren aan de oude Grieken en aan filosofen als Aristoteles en Heidegger. Volgens McKeown zijn er drie diepgewortelde denkfouten die we moeten zien te overwinnen om als een essentialist door het leven te gaan. Die denkfouten zijn: 'ik moet', 'het is allemaal belangrijk' en 'ik kan het allemaal doen'. Volgens McKeown moeten we om het essentialisme

¹ Dave van Ooijen studeerde tussen 1979 en 1985 sociologie en politicologie aan de Universiteit van Amsterdam. Hij studeerde twee keer 'cum laude' af; bij de vakgroep Toegepaste Sociologie en de vakgroep Internationale Betrekkingen. Van 1979 tot 2014 was hij werkzaam bij Vereniging Milieudefensie, de gemeente Amsterdam, Nicis Institute en Platform31. Tussen 2014 en 2018 was hij raadslid/fractievoorzitter voor de PvdA in de gemeente Castricum. Zijn blogs en artikelen verschijnen onder meer op zijn website: www.davevanooijen.nl.

te kunnen omarmen deze drie denkfouten vervangen door drie kernwaarheden. Te weten 'ik kies', 'er zijn maar een paar dingen echt heel belangrijk' en 'ik kan doen wat ik wil, maar ik kan niet alles doen'. McKeown weet in zijn boek het verschil tussen essentialisten en non-essentialisten kernachtig neer te zetten. Met de verspreid in het boek voorkomende kaders worden de verschillen door hem goed duidelijk gemaakt. Het eerste wat belangrijk is, is het besef dat we nooit moeten vergeten dat we kunnen kiezen. Want wanneer we ons vermogen om te kiezen vergeten, dan leren we om hulpeloos te zijn, aldus McKeown. Het vermogen om te kiezen kan niet van ons worden afgepakt of weggegeven, we kunnen het alleen vergeten. We moeten ons dus meer bewust worden van de mogelijkheid dát we kunnen kiezen. Het tweede is het besef dat we niet alles kunnen doen, maar dat we moeten kiezen. Dus onderscheid moeten maken tussen wat belangrijk is en wat niet. Dat we op een punt komen waarbij méér doen níét meer oplevert, maar waarbij juist minder doen (maar meer nadenken) betere resultaten oplevert. De derde kernkwaliteit is volgens McKeown dat een essentialist steeds weloverwogen keuzes (trade-offs) maakt. Hij vraagt zich telkens af 'welk probleem wil ik?', 'waar kan of wil ik volledig voor gaan?', 'welke keuze kan of moet ik maken?'

Verkennen

Na het krachtig eerste deel waarin McKeown de kernkwaliteiten van de essentialist kernachtig behandelt, bespreekt hij in het tweede deel een vijftal praktijken over hoe je kan verkennen wat essentieel is. Om te onderscheiden wat werkelijk essentieel is, hebben we volgens McKeown ruimte nodig om te lezen en na te denken, tijd om te luisteren, mentale ruimte om te kijken en te spelen, wijsheid om voldoende te slapen en de discipline om heel selectieve criteria toe te passen op de keuzes die we maken. In tegenstelling tot non-existentialisten die lezen, spelen, rusten en slapen zien als afleiding, besteden essentialisten zoveel mogelijk tijd als mogelijk is aan waarnemen, luisteren, vragen stellen, nadenken en ruimte om zich te concentreren. Door te leren kijken als een journalist is een essentialist volgens McKeown in staat om uit een grote hoeveelheid informatie telkens de essentie te halen en daarmee te voorkomen dat hij zich door onbelangrijke details af laat leiden van het grote plaatje. In elk van de hoofdstukken laat McKeown op basis van voorbeelden uit de praktijk zien hoe een essentialist de 'vital few' kan onderscheiden van de 'trivial many'. Het deel wordt afgesloten met de beschrijving van een eenvoudig, systematisch proces over hoe een essentialist met behulp van een aantal beperkte, extreme criteria tot een keuze kan komen. 'Als je op basis van scherpe criteria geen duidelijk 'ja' kan geven op een keuze of een kans, dan is het een 'nee', aldus McKeown.

Elimineren

Na verkent te hebben wat tot de 'vital few' en wat tot de 'trivial many' behoort wordt het volgens McKeown tijd om onderscheid te maken. Hoe kunnen we afscheid nemen van de 'trivial many' en ons focussen op de activiteiten die de meeste betekenis hebben? In deel drie behandelt McKeown een vijftal aanpakken over hoe we de non-essentiële dingen uit de weg kunnen ruimen en een hogere bijdrage kunnen leveren aan de zaken die echt belangrijk zijn. Het eerste type non-essentiële zaak is volgens McKeown dat je leert elke activiteit die niet strookt met wat je probeert te bereiken uit te bannen. Daarvoor is het van belang heel duidelijk voor ogen te hebben wat je doel is. Een doel moet niet 'min of meer duidelijk' of 'vrij duidelijk' zijn, maar 'volkomen duidelijk'. Gebrek aan duidelijkheid leidt in veel bedrijven en teams tot het verspillen van tijd en energie. Wanneer er sprake is van een ernstig gebrek aan duidelijkheid over waar een bedrijf of team voor staat en wat hun doel en rollen zijn, dan ervaren mensen verwarring, stress en frustratie. Naast het maken van een keuze is ook het krachtig, vastberaden en vriendelijk verkopen van een 'nee' op verzoeken die je afleiden van je doel voor een essentialist van belang. McKeown geeft een aantal goede richtlijnen en specifieke scripts voor vriendelijk 'nee' zeggen. Maar wat is nu een goede essentialist? Als metafoor gebruikt hij de 'filmeditor'.

Een goede filmeditor weet volgens McKeown door slim te selecteren en te schrappen al het overbodige weg te halen behalve de elementen die absoluut in een film moeten zitten. Als voorbeeld haalt hij Michael Kahn aan. Kahn monteerde bijna alle films van Spielberg, wist acht nominaties binnen te slepen en won drie Oscars.

Uitvoeren

In het afsluitende derde deel geeft McKeown in een aantal hoofdstukken aan hoe je de uitvoering van de juiste dingen, de essentiële dingen, zo gemakkelijk en wrijvingsloos mogelijk kan maken. Een van de belangrijkste eigenschappen van een essentialist is volgens McKeown dat die vooruit weet te kijken, voorbereidingen treft en plant. Een essentialist verwacht het onverwachte en bereidt zich voor op onvoorziene gebeurtenissen. Hij creëert een buffer om zich op het onvoorziene voor te bereiden en creëert op die manier speelruimte voor als er iets gebeurt. Een tweede eigenschap is dat een essentialist alle obstakels die de essentie en de vooruitgang in de weg zitten verwijderd. Door te verwijderen en minder te doen in plaats van meer te doen brengt een essentialist uiteindelijk meer voort, aldus McKeown. Een goed voorbeeld is Steve Jobs met de door hem ontwikkelde iPhone en MacBook. Een derde eigenschap is dat de essentialist door klein beginnen en stap-voor-stap succes te boeken uiteindelijk grote resultaten weet te behalen. Een vierde eigenschap is dat een essentialist een gewoonte, een routine, bedenkt die vastlegt wat essentieel is, waardoor uitvoering makkelijk maakt. Een van de laatste eigenschappen is het om voortdurend in het moment aanwezig te zijn en volledig gefocust te zijn op wat het belangrijkste is. Hoe dat te bereiken? Ook hiervoor geeft McKeown een aantal technieken aan. Daarbij ontzenuwd hij net als in andere hoofdstukken denkfouten en een aantal veel voorkomen misverstanden. Al met al een verfrissend boek dat zich weet te onderscheiden van tal van andere managementboeken.

Greg McKeown, 'Essentialisme. Niet meer alles moeten', Kosmos, 286 pagina's, 2018, € 15,00