

.....

.....

.....

.....



2025

VIJF DENKPRINCIPES VOOR EFFECTIEF LEIDERSCHAP



Een praktische gids voor leidinggevendenden die betere beslissingen willen nemen, realistisch willen plannen, scherpere prioriteiten willen stellen, zorgvuldig willen omgaan met fouten en medewerkers passend willen laten groeien.

Vijf denkprincipes voor effectief en mensgericht leiderschap

Leidinggeven betekent voortdurend keuzes maken. Je verdeelt tijd en capaciteit, beoordeelt prestaties, neemt beslissingen met onvolledige informatie en probeert tegelijkertijd richting, duidelijkheid en vertrouwen te bieden.

Daarbij krijg je te maken met vragen als:

- Hebben we voldoende kennis om dit besluit te nemen?
- Is onze planning realistisch?
- Besteden we tijd aan wat werkelijk belangrijk is?
- Is een fout het gevolg van onwil, onduidelijkheid of een gebrek aan vaardigheden?
- Is iemand klaar voor een volgende functie?
- Hoe voorkom ik dat mijn eigen aannames het oordeel vertroebelen?

Denkprincipes kunnen helpen om zulke situaties beter te analyseren. Het zijn geen vaste wetten die altijd en overal gelden. Het zijn mentale hulpmiddelen: eenvoudige kaders waarmee je complexe situaties vanuit een ander perspectief kunt bekijken.

In dit document staan vijf bekende principes centraal:

1. Het Dunning-Krugereffect
2. De wet van Parkinson
3. Het Pareto-principe
4. Hanlons scheermes
5. Het Peterprincipe

Voor leidinggevendenden zijn deze principes vooral waardevol omdat ze helpen om zorgvuldiger te beslissen, teams gericht aan te sturen en gedrag minder snel verkeerd te interpreteren.

Gebruik ze echter niet als etiketten. Het doel is niet om medewerkers in categorieën te plaatsen of om achteraf te bewijzen dat je gelijk had. Een goed denkmodel maakt je nieuwsgieriger, kritischer en zorgvuldiger in je oordeel.

1. Het Dunning-Krugereffect: zekerheid is niet hetzelfde als deskundigheid

Het Dunning-Krugereffect wordt vaak omschreven als: *“Hoe minder iemand weet, hoe zekerder die persoon van zichzelf is.”*

Die formulering is herkenbaar, maar te simpel. De kern is niet simpelweg dat onwetendheid tot zelfoverschatting leidt, maar dat mensen met beperkte kennis of ervaring vaak onvoldoende inzicht hebben om te herkennen wat ze nog niet weten.

Voor het goed uitvoeren van een taak en voor het beoordelen van de kwaliteit ervan is vaak dezelfde deskundigheid nodig. Wie nog weinig ervaring heeft, ziet daardoor niet alleen minder oplossingen, maar soms ook minder risico's, uitzonderingen en tekortkomingen.

Voor een leidinggevende is dit principe op twee manieren relevant. Het kan voorkomen bij medewerkers, maar net zo goed bij de leidinggevende zelf.

Overmoed binnen een team herkennen

Een medewerker die nieuw is in een vakgebied kan een opdracht als eenvoudig beschouwen. Die persoon ziet een duidelijke oplossing, maakt snel een planning en verwacht weinig problemen.

Een ervaren medewerker kijkt mogelijk naar dezelfde opdracht en ziet direct meerdere afhankelijkheden, risico's en uitzonderingen. Daardoor klinkt de ervaren medewerker soms voorzichtiger of minder enthousiast.

“Wie nieuw is in een vakgebied, ziet vaak vooral de oplossing.

Wie ervaren is, ziet ook de afhankelijkheden, risico's en uitzonderingen.”

Dat betekent niet automatisch dat de beginner onbekwaam is of dat de ervaren medewerker negatief denkt. Het verschil kan voortkomen uit het aantal situaties dat iemand eerder heeft gezien. Een minder ervaren medewerker zegt bijvoorbeeld: *“Dit kunnen we zonder problemen binnen twee weken opleveren.”* Een ervaren collega zegt mogelijk: *“Twee weken is haalbaar als de gegevens volledig zijn, de klant tijdig reageert en de technische koppeling geen extra aanpassingen vraagt.”*

De tweede medewerker klinkt minder stellig, maar heeft waarschijnlijk meer factoren meegenomen. Als leidinggevende is het daarom verstandig om vertrouwen niet automatisch gelijk te stellen aan deskundigheid. Een overtuigende presentatie of een stellige mening zegt nog niets over de kwaliteit van de onderliggende analyse.

Ook leidinggevendenden hebben blinde vlekken

Het Dunning-Krugereffect is geen probleem dat alleen bij medewerkers voorkomt. Juist leidinggevendenden lopen het risico hun kennis te overschatten.

Een leidinggevende heeft vaak invloed, beslissingsbevoegdheid en toegang tot veel informatie. Dat kan het gevoel versterken dat hij of zij een situatie volledig overziet. In werkelijkheid wordt informatie in organisaties vaak gefilterd voordat zij bij het management terechtkomt.

Medewerkers formuleren problemen voorzichtiger, presenteren informatie positiever of vermijden onderwerpen waarvan zij verwachten dat de leidinggevende er defensief op reageert.

Daardoor kan een manager denken voldoende zicht te hebben op de werkelijkheid, terwijl belangrijke signalen ontbreken.

Ook succes uit het verleden kan tot overschatting leiden. Een aanpak die in een vorige functie, organisatie of marktsituatie goed werkte, is niet automatisch geschikt voor een nieuwe context.

De relevante vraag is daarom niet alleen: *“Heb ik hier ervaring mee?”*

Maar ook: *“Is mijn ervaring toepasbaar op deze specifieke situatie?”*

Meer kennis leidt vaak tot meer nuance

Naarmate mensen zich verder ontwikkelen, worden zij zich meestal bewuster van de complexiteit van hun vakgebied. Een beginnende leidinggevende kan bijvoorbeeld denken dat slechte prestaties vooral worden veroorzaakt door een gebrek aan motivatie. Een ervaren leidinggevende kijkt waarschijnlijk breder en onderzoekt ook:

- De duidelijkheid van de doelstellingen;
- De beschikbare capaciteit;
- De kwaliteit van de samenwerking;
- De verdeling van verantwoordelijkheden;
- Ontbrekende kennis of vaardigheden;
- Conflicterende prioriteiten;
- De invloed van systemen en processen;
- Persoonlijke of organisatorische omstandigheden.

Die bredere blik kan ertoe leiden dat een ervaren leidinggevende minder snel een definitief oordeel uitspreekt. Dat is geen besluiteloosheid. Het kan juist wijzen op een zorgvuldiger analyse.

Besluitvaardigheid en bescheidenheid kunnen samengaan

Een leidinggevende kan niet wachten totdat alle informatie beschikbaar is. Veel beslissingen moeten worden genomen onder tijdsdruk en met onzekerheid. Intellectuele bescheidenheid betekent daarom niet dat je geen besluit durft te nemen. Het betekent dat je onderscheid maakt tussen wat je weet, wat je aanneemt en wat nog onzeker is.

Een professionele formulering is bijvoorbeeld:

“Op basis van de beschikbare informatie kiezen we voor deze aanpak. We toetsen over twee weken of onze aannames nog kloppen en sturen bij wanneer dat nodig is.”

Hiermee geef je richting zonder te doen alsof de gekozen aanpak onfeilbaar is.

Sterk leiderschap bestaat niet uit altijd gelijk hebben. Het bestaat uit helder beslissen, aannames zichtbaar maken en bereid zijn een besluit aan te passen wanneer nieuwe informatie daar aanleiding toe geeft.

Hoe je het Dunning-Krugereffect als leidinggevende beperkt

Vraag naar de onderbouwing. Vraag niet alleen wat iemand adviseert, maar ook waarop het advies is gebaseerd. Goede vragen zijn:

- Welke gegevens ondersteunen deze conclusie?
- Welke aannames maken we?
- Welke alternatieven zijn onderzocht?
- Wat kan ervoor zorgen dat deze aanpak niet werkt?
- Welke informatie ontbreekt nog?
- Wie heeft ervaring met een vergelijkbare situatie?
- Hoe zeker zijn we van deze inschatting?

Hiermee voorkom je dat de persoon met de meeste overtuigingskracht automatisch de meeste invloed krijgt.

Organiseer inhoudelijke tegenspraak

Medewerkers moeten ruimte ervaren om een besluit kritisch te bespreken. Dat lukt alleen wanneer afwijkende meningen niet worden afgestraft.

Vraag daarom expliciet:

Wie ziet een risico dat we nog niet hebben besproken?"

Of:

"Welke reden zou er zijn om juist niet voor deze oplossing te kiezen?"

Als niemand bezwaar maakt, betekent dat niet automatisch dat iedereen het eens is. Het kan ook betekenen dat medewerkers zich onvoldoende veilig voelen om een afwijkende mening te geven.

"Stilte betekent niet altijd instemming; soms betekent het dat mensen zich niet veilig genoeg voelen om hun mening te geven."

Betrek de juiste deskundigheid

Een leidinggevende hoeft niet op ieder onderwerp de inhoudelijke expert te zijn. De verantwoordelijkheid ligt wel bij jou om te herkennen wanneer specialistische kennis nodig is.

Sterke leidinggevendens proberen niet voortdurend de meest deskundige persoon in de ruimte te zijn. Zij zorgen ervoor dat de juiste mensen worden gehoord en dat beslissingen op relevante kennis worden gebaseerd.

Evalueer besluiten achteraf

Kijk na een belangrijk project of besluit niet alleen naar het eindresultaat, maar ook naar de kwaliteit van de oorspronkelijke inschatting. Bespreek bijvoorbeeld:

- Welke aannames bleken juist?
- Welke risico's hebben we onderschat?
- Welke signalen hebben we gemist?
- Waar waren we te zeker van?
- Welke informatie zouden we een volgende keer eerder verzamelen?

Zo ontwikkelt het team niet alleen inhoudelijke kennis, maar ook een realistischer beeld van het eigen beoordelingsvermogen.

Leiderschapsles

Het Dunning-Krugereffect herinnert je eraan dat zekerheid geen bewijs van deskundigheid is. Beoordeel uitspraken daarom op onderbouwing, niet alleen op overtuigingskracht.

Als leidinggevende geef je het goede voorbeeld door duidelijk te zijn over wat je weet, open te zijn over wat je niet weet en actief ruimte te maken voor expertise en tegenspraak.

2. De wet van Parkinson: werk vult de tijd die je ervoor beschikbaar stelt

De wet van Parkinson stelt dat werk de neiging heeft zich uit te breiden totdat alle beschikbare tijd is gevuld. Wanneer een team zes weken krijgt voor een opdracht die in drie weken kan worden uitgevoerd, is de kans groot dat het werk daadwerkelijk bijna zes weken duurt. Er wordt langer overlegd, meer informatie verzameld, vaker aangepast en meer aandacht besteed aan details die weinig invloed hebben op het eindresultaat.

Dat betekent niet automatisch dat medewerkers lui of ongemotiveerd zijn. Ruime tijdslimieten beïnvloeden de manier waarop mensen plannen, prioriteren en samenwerken.

Voor leidinggevers is dit belangrijk, omdat zij vaak de voorwaarden bepalen waarbinnen werk plaatsvindt.

Onduidelijke opdrachten leiden tot uitdijend werk

Een ruime deadline is vooral problematisch wanneer het gewenste resultaat niet duidelijk is.

Een opdracht als: *“Werk de nieuwe werkwijze verder uit”* geeft weinig richting. Het team weet niet precies wat het eindproduct moet zijn, hoeveel detail nodig is of wanneer het resultaat goed genoeg is. Daardoor ontstaat ruimte voor:

- Extra analyses;
- Uitgebreide documentatie;
- Nieuwe overlegmomenten;
- Meerdere correctierondes;
- Aanvullende wensen;
- Discussies over details;
- Uitbreiding van de oorspronkelijke opdracht.

“Een ruime deadline zonder duidelijk eindresultaat laat het werk groeien, zonder dat de waarde automatisch meegroeit.”

Het werk wordt steeds groter, terwijl niet noodzakelijk meer waarde ontstaat.

Een duidelijkere opdracht is bijvoorbeeld:

“Lever uiterlijk vrijdag een voorstel van maximaal vijf pagina's op met de nieuwe werkwijze, de belangrijkste verantwoordelijkheden, drie risico's en een implementatieplanning.”

De deadline is dan gekoppeld aan een concreet resultaat.

Vergaderingen volgen hetzelfde patroon

Niet alleen taken, maar ook vergaderingen vullen vaak de beschikbare tijd. Een overleg waarvoor standaard een uur is ingepland, duurt meestal ongeveer een uur. Ook wanneer de belangrijkste beslissing binnen twintig minuten kan worden genomen.

Zonder duidelijke agenda verschuift een vergadering gemakkelijk van besluitvorming naar brede informatie-uitwisseling. Onderwerpen worden herhaald, details krijgen te veel aandacht en deelnemers bespreken zaken die ook schriftelijk hadden kunnen worden afgehandeld.

Als leidinggevende kun je dit beperken door vooraf vast te leggen:

- Welk resultaat de vergadering moet opleveren;
- Welke besluiten nodig zijn;
- Welke informatie deelnemers vooraf ontvangen;
- Wie werkelijk aanwezig moet zijn;
- Hoeveel tijd ieder onderwerp krijgt;
- Welke onderwerpen buiten de vergadering worden afgehandeld.

Een vergadering zonder duidelijk doel is geen neutrale activiteit. Zij gebruikt tijd die medewerkers niet aan ander werk kunnen besteden.

Druk is geen bewijs van resultaat

Teams kunnen voortdurend actief zijn en toch weinig vooruitgang boeken. Medewerkers beantwoorden berichten, nemen deel aan overleggen, maken rapportages en reageren op urgente verzoeken. Dat kan productief lijken, terwijl belangrijke doelen blijven liggen.

Als leidinggevende moet je daarom niet alleen kijken naar zichtbare activiteit. Stel vooral vragen over het resultaat:

- Wat is deze week daadwerkelijk afgerond?
- Welk probleem is opgelost?
- Welke beslissing is genomen?
- Welke klantwaarde is toegevoegd?
- Welke blokkade is weggenomen?
- Wat is aantoonbaar dichterbij het doel gekomen?

“Druk zijn is niet hetzelfde als vooruitgang boeken; uiteindelijk telt wat daadwerkelijk is afgerond, opgelost of verbeterd.”

Wanneer medewerkers vooral rapporteren hoe druk zij zijn, ontbreekt mogelijk een heldere verbinding tussen werkzaamheden en resultaten.

Korte deadlines kunnen focus bevorderen

Een korte, realistische deadline dwingt mensen om onderscheid te maken tussen noodzakelijk en wenselijk. Stel dat een team een maand krijgt om een managementpresentatie voor te bereiden. Het team kan uitgebreid onderzoek doen, meerdere ontwerpen maken en veel details toevoegen.

Moet dezelfde presentatie binnen twee dagen klaar zijn, dan komen direct andere vragen centraal te staan:

1. Welke beslissing moet het management nemen?
2. Welke informatie is daarvoor essentieel?
3. Welke drie inzichten moeten blijven hangen?
4. Welke details kunnen naar een bijlage?
5. Wat is nu goed genoeg om verder te kunnen?

De beperking maakt de prioriteiten zichtbaar. Dat betekent niet dat iedere opdracht sneller moet. Het betekent dat tijdbewust moet worden toegewezen op basis van complexiteit, risico en gewenste kwaliteit.

Permanente spoed is geen oplossing

Sommige leidinggevers proberen Parkinsons wet tegen te gaan door vrijwel iedere opdracht urgent te maken. Dat werkt meestal slechts tijdelijk. Wanneer alles prioriteit heeft, heeft uiteindelijk niets werkelijk prioriteit.

Structurele tijdsdruk leidt bovendien tot:

- Meer fouten;
- Slechtere samenwerking;
- Oppervlakkige analyses;
- Uitgestelde kwaliteitsproblemen;
- Minder ruimte voor leren;
- Verlies van vertrouwen;
- Vermoeidheid en uitval;
- Kortetermijnoplossingen die later extra werk veroorzaken.

“Wanneer alles urgent is, heeft niets echt prioriteit; een goede deadline creëert focus zonder kwaliteit en vertrouwen te ondermijnen.”

Een effectieve deadline is niet de kortst mogelijke deadline. Het is een duidelijke en onderbouwde tijdsgrens die focus creëert zonder de kwaliteit onnodig te beschadigen.

Hoe je Parkinsons wet als leidinggevende toepast

Definieer vooraf het eindresultaat. Maak duidelijk wat er aan het einde beschikbaar moet zijn. Beschrijf niet alleen de activiteit, maar het gewenste resultaat.

Niet: “Onderzoek de klanttevredenheid.”

Wel: “Lever een analyse op van de drie belangrijkste oorzaken van klantontevredenheid, inclusief aanbevelingen en een voorstel voor de eerste verbeteractie.”

Spreek af wanneer het resultaat goed genoeg is

Niet iedere taak vraagt hetzelfde kwaliteitsniveau. Een strategisch besluit met grote financiële gevolgen vraagt meer onderzoek en controle dan een eerste interne conceptnotitie. Wanneer dat onderscheid niet wordt gemaakt, bestaat het risico dat medewerkers iedere taak behandelen alsof zij foutloos en volledig moet zijn.

Bespreek daarom vooraf:

- Welke mate van nauwkeurigheid is nodig?
- Welke risico's mogen niet worden gemist?
- Wat moet volledig zijn?
- Wat mag voorlopig of indicatief zijn?
- Welke details kunnen later worden uitgewerkt?

Werk met tussentijdse resultaten

Een deadline aan het einde van een lange periode biedt weinig grip. Deel grote opdrachten daarom op in concrete tussenproducten.

Bijvoorbeeld:

- *Maandag* → probleemdefinitie
- *Woensdag* → eerste analyse
- *Vrijdag* → voorkeursoplossing
- *Volgende dinsdag* → conceptbesluit
- *Volgende vrijdag* → definitieve oplevering

Daardoor worden afwijkingen eerder zichtbaar en hoeft een leidinggevende niet pas vlak voor de einddatum te ontdekken dat het werk achterloopt.

Bescherm tijd voor belangrijk werk

Wanneer medewerkers voortdurend worden onderbroken door vergaderingen, berichten en ad-hoc-verzoeken, zullen belangrijke taken langer duren.

Leidinggevendenden hebben hier zelf invloed op. Zij kunnen:

- Vergadervrije werkblokken instellen;
- Minder mensen voor overleg uitnodigen;
- Besluiten bundelen;
- Onnodige rapportages schrappen;
- Duidelijke escalatieroutes maken;

- Verwachtingen over bereikbaarheid begrenzen.

Focus is niet alleen een persoonlijke vaardigheid van medewerkers. Het is ook een organisatorische voorwaarde waarvoor de leiding verantwoordelijkheid draagt.

Beperk tussentijdse wijzigingen

Een opdracht kan niet efficiënt worden uitgevoerd wanneer de doelstelling voortdurend verandert. Nieuwe informatie kan aanpassing noodzakelijk maken. Maar iedere extra wens moet bewust worden afgewogen tegen tijd, capaciteit en kwaliteit.

Vraag bij een wijziging daarom: *“Wat stoppen, verplaatsen of vereenvoudigen we om ruimte te maken voor deze nieuwe wens?”* Zonder die vraag worden nieuwe werkzaamheden vaak eenvoudig aan de bestaande opdracht toegevoegd.

Leiderschapsles

De wet van Parkinson laat zien dat werkzaamheden de neiging hebben om alle beschikbare tijd en ruimte in beslag te nemen. Daarom is het belangrijk om niet alleen een deadline vast te stellen, maar ook duidelijk af te spreken wat de opdracht precies inhoudt, welk resultaat wordt verwacht en aan welke kwaliteitseisen het eindproduct moet voldoen.

Dat betekent niet dat medewerkers voortdurend onder tijdsdruk moeten werken. Kunstmatige haast leidt vaak tot fouten, oppervlakkige keuzes en onnodige stress. Tegelijkertijd zorgt te veel ruimte zonder duidelijke grenzen ervoor dat opdrachten blijven groeien, beslissingen worden uitgesteld en steeds nieuwe wensen worden toegevoegd.

“Goed leiderschap creëert focus zonder permanente spoed.”

Goed leiderschap betekent daarom dat tijd, scope en kwaliteit bewust worden begrensd. Geef medewerkers een heldere opdracht, een realistische maar concrete deadline en duidelijke criteria voor wanneer het werk goed genoeg en afgerond is. Zo ontstaat focus zonder permanente spoed en voortgang zonder dat de kwaliteit onnodig onder druk komt te staan.

3. Het Pareto-principe: richt aandacht op wat het meeste effect heeft

Het Pareto-principe staat ook bekend als de 80/20-regel. Het uitgangspunt is dat een relatief klein deel van de inspanningen vaak een groot deel van het resultaat veroorzaakt. De verhouding hoeft niet letterlijk tachtig tegenover twintig te zijn. In de praktijk kan zij anders uitvallen. Het belangrijke inzicht is dat resultaten meestal niet gelijkmatig over alle activiteiten zijn verdeeld.

Binnen een organisatie kan bijvoorbeeld blijken dat:

- Een klein aantal klanten het grootste deel van de omzet genereert;
- Enkele processen de meeste vertraging veroorzaken;
- Een beperkt aantal producten verantwoordelijk is voor de meeste winst;
- Een paar terugkerende fouten het grootste deel van de klachten veroorzaakt;
- Enkele medewerkers een groot deel van de informele kennis bezitten;
- Een klein aantal besluiten bepalend is voor het succes van een project.

Voor leidinggevend is het Pareto-principe vooral een hulpmiddel om prioriteiten te stellen.

Niet alle werkzaamheden hebben dezelfde impact

Veel teams hebben meer werk dan beschikbare capaciteit. Toch worden taken vaak behandeld alsof zij ongeveer even belangrijk zijn. Dat leidt tot volle actielijsten, veel parallelle projecten en voortdurende afstemming. Medewerkers verdelen hun aandacht over zoveel onderwerpen dat het belangrijkste werk onvoldoende vooruitgaat.

“Prioriteren is niet alles belangrijk maken, maar kiezen wat eerst komt, wat later kan en wat niet wordt gedaan.”

Een leidinggevende moet daarom niet alleen vragen: *“Wat moeten we allemaal doen?”*
Maar vooral: *“Welke activiteiten maken het grootste verschil voor onze doelstellingen?”*

Dat vraagt om keuzes. Prioriteren betekent niet dat je een lijst maakt waarop alles belangrijk blijft. Prioriteren betekent dat je bepaalt wat eerst komt, wat later kan en wat niet wordt gedaan.

Leidinggeven heeft zelf ook een 80/20-verdeling

Niet iedere managementactiviteit heeft dezelfde waarde. Een leidinggevende kan veel tijd besteden aan e-mails, rapportages, operationele details en losse verzoeken. Ondertussen krijgen enkele activiteiten die veel invloed hebben te weinig aandacht, zoals:

- Het verduidelijken van prioriteiten;
- Het oplossen van structurele blokkades;
- Het nemen van uitgestelde besluiten;
- Het begeleiden van cruciale medewerkers;
- Het verbeteren van samenwerking tussen afdelingen;

- Het voeren van moeilijke gesprekken;
- Het ontwikkelen van toekomstig leiderschap;
- Het bewaken van klant- en organisatiedoelen.

De vraag is daarom ook persoonlijk: *“Welke beperkte groep leiderschapsactiviteiten heeft de grootste positieve invloed op mijn team?”*

Het antwoord kan per periode verschillen. Tijdens een reorganisatie kan duidelijke communicatie het meeste effect hebben. Bij snelle groei kan het ontwikkelen van nieuwe teamleiders belangrijker zijn. In een vastgelopen project kan één besluit over scope of capaciteit bepalend zijn.

Begin bij het gewenste resultaat

Het Pareto-principe kan alleen goed worden toegepast wanneer het doel duidelijk is. ***“Efficiënter werken”*** is te algemeen. ***“De gemiddelde doorlooptijd binnen zes maanden met twintig procent verminderen”*** geeft meer richting.

Bij een duidelijk doel kun je onderzoeken:

- Welke stappen veroorzaken de meeste vertraging?
- Welke beslissingen blijven het langst liggen?
- Welke overdrachten leveren de meeste fouten op?
- Welke uitzonderingen kosten onevenredig veel tijd?
- Welke verbetering heeft waarschijnlijk het grootste effect?

Zonder concreet doel bestaat het risico dat het team optimaliseert wat gemakkelijk meetbaar is, in plaats van wat werkelijk belangrijk is.

De belangrijkste twintig procent vinden

Je kunt de activiteiten met de grootste impact herkennen door naar patronen te kijken. Gebruik hiervoor gegevens, observaties en ervaringen uit het team.

Vragen die daarbij helpen zijn:

- Welke activiteiten hebben het afgelopen jaar aantoonbaar resultaat opgeleverd?
- Welke klanten of projecten vragen veel capaciteit maar leveren weinig waarde?
- Welke problemen keren het vaakst terug?
- Welke beslissingen hebben een groot deel van het resultaat beïnvloed?
- Welke werkzaamheden kunnen alleen door één persoon worden uitgevoerd?
- Welke processen blokkeren andere werkzaamheden?
- Waar ontstaat de meeste klantwaarde?

- Wat zou de grootste schade veroorzaken wanneer het uitvalt?

Het doel is niet om precies twintig procent te vinden. Het doel is om onderscheid te maken tussen werkzaamheden met hoge, gemiddelde en lage impact.

Bescherm werk met een hoge impact

Wanneer belangrijke activiteiten eenmaal zijn geïdentificeerd, moeten zij ook daadwerkelijk tijd en capaciteit krijgen. Dat klinkt vanzelfsprekend, maar in de praktijk worden strategische werkzaamheden vaak verdrongen door urgente operationele vragen. De leidinggevende moet daarom actief voorkomen dat het team voortdurend terugvalt in korte-termijnreacties.

Dat kan door:

- Expliciet capaciteit toe te wijzen;
- Minder projecten tegelijk uit te voeren;
- Belangrijke medewerkers te beschermen tegen onnodige onderbrekingen;
- Besluitvorming te versnellen;
- Eigenaarschap helder te beleggen;
- Lage-prioriteitswerkzaamheden te stoppen;
- Ondersteunende taken te standaardiseren of automatiseren.

Prioriteiten zijn pas werkelijk prioriteiten wanneer ze zichtbaar zijn in de agenda, capaciteit en besluitvorming.

Ondersteunende werkzaamheden zijn niet automatisch onbelangrijk

Het Pareto-principe kan verkeerd worden gebruikt. Een activiteit die weinig directe omzet of zichtbare vooruitgang oplevert, kan nog steeds noodzakelijk zijn.

Denk aan:

- Administratie;
- Kwaliteitscontrole;
- Onderhoud;
- Informatiebeveiliging;
- Compliance;
- Medewerker ontwikkeling;
- Documentatie;
- Risico- en veiligheidsmaatregelen;
- Relatiebeheer.

Deze activiteiten hebben soms weinig direct zichtbaar effect, maar voorkomen grote problemen op langere termijn. Een leidinggevende moet daarom onderscheid maken tussen:

1. Werk met weinig waarde;
2. Noodzakelijk ondersteunend werk;
3. Werk met een hoge directe impact;
4. Werk dat belangrijke risico's voorkomt.

Niet alles wat ondersteunend is, moet worden geschrapt. Het moet wel passend en efficiënt worden georganiseerd.

Pas op voor overmatige afhankelijkheid

Wanneer een klein aantal medewerkers verantwoordelijk is voor een groot deel van het resultaat, kan dat positief lijken. Tegelijkertijd ontstaat een risico. Als alle kennis, klantrelaties of besluitvorming bij enkele personen ligt, wordt de organisatie kwetsbaar. Uitval, vertrek of overbelasting van één medewerker kan dan grote gevolgen hebben.

Het Pareto-principe helpt dus niet alleen om kansen te herkennen, maar ook afhankelijkheden.

Als leidinggevende kun je daarop reageren door:

- Kennis beter vast te leggen;
- Medewerkers breder op te leiden;
- Verantwoordelijkheden te spreiden;
- Vervanging te organiseren;
- Processen minder persoonsafhankelijk te maken;
- Talentontwikkeling tijdig te starten.

Meer doen van wat werkt heeft grenzen

Een activiteit die effectief is, blijft niet onbeperkt even effectief wanneer je haar opschaaft. Een team kan ontdekken dat persoonlijk klantcontact leidt tot hogere tevredenheid. Dat betekent niet dat iedere medewerker de hele dag klanten moet bellen. Op een bepaald moment nemen de opbrengsten af of ontstaan nieuwe knelpunten.

Ook managementaandacht kent grenzen. Meer controle kan aanvankelijk fouten verminderen, maar te veel controle kan initiatief en eigenaarschap aantasten.

Gebruik het Pareto-principe daarom als een terugkerende onderzoeksvraag: *“Welke beperkte groep activiteiten levert op dit moment het grootste resultaat of voorkomt het grootste risico?”*

Leiderschapsles

Het Pareto-principe helpt leidinggevers om schaarse tijd, aandacht en capaciteit bewust in te zetten op de activiteiten die de meeste waarde opleveren. In veel organisaties gaat een groot deel van de beschikbare energie verloren aan werkzaamheden die wel tijd kosten, maar slechts beperkt bijdragen aan de belangrijkste doelstellingen. Sterk leiderschap begint daarom met het herkennen van de taken, projecten en beslissingen die werkelijk verschil maken.

Dat betekent niet dat minder belangrijke werkzaamheden volledig kunnen worden genegeerd. Sommige activiteiten leveren misschien geen directe resultaten op, maar zijn wel noodzakelijk om kwaliteit, veiligheid, continuïteit of samenwerking te waarborgen. De taak van een leidinggevende is om onderscheid te maken tussen werk dat veel waarde creëert, werk dat als noodzakelijke randvoorwaarde moet worden uitgevoerd en werk dat vooral blijft bestaan uit gewoonte, gemak of eerdere afspraken.

Sterk leiderschap betekent dan ook niet dat je probeert om alles tegelijk te doen. Het betekent dat je duidelijke keuzes maakt en deze keuzes ook uitlegt. Medewerkers moeten weten welke doelen voorrang hebben, welke werkzaamheden later kunnen worden opgepakt en welke activiteiten worden verminderd of gestopt. Zonder die duidelijkheid blijven teams hun aandacht verdelen over te veel onderwerpen, waardoor belangrijke resultaten onvoldoende vooruitgaan.

Het Pareto-principe vraagt daarom ook om de moed om te stoppen. Niet iedere vergadering, rapportage, procedure of aanvraag verdient blijvend tijd en aandacht. Werkzaamheden die structureel weinig bijdragen, moeten kritisch worden beoordeeld. Soms kunnen ze eenvoudiger worden uitgevoerd, minder vaak plaatsvinden, worden gedelegeerd of volledig vervallen.

Goed leiderschap creëert zo focus. Het beschermt medewerkers tegen een voortdurend groeiende werklust, bewaakt de noodzakelijke randvoorwaarden en zorgt ervoor dat de beschikbare capaciteit terecht komt bij het werk dat de grootste bijdrage levert aan de doelstellingen van het team en de organisatie.

4. Hanlons scheermes: onderzoek eerst wat er is gebeurd

Hanlons scheermes is een richtlijn voor het beoordelen van gedrag. Het principe luidt in essentie:

Ga niet direct uit van slechte bedoelingen wanneer gedrag ook kan worden verklaard door onduidelijkheid, onkunde, stress, slordigheid of miscommunicatie.

Voor leidinggevendenden is dit principe bijzonder belangrijk. Een manager beoordeelt dagelijks keuzes, fouten en prestaties van anderen. **Wanneer je te snel conclusies trekt over iemands motivatie of karakter, kan dat de samenwerking en het vertrouwen ernstig beschadigen.**

Gedrag wordt snel persoonlijk gemaakt

Stel dat een medewerker een deadline mist. Een eerste gedachte kan zijn: “*Deze medewerker neemt de afspraak niet serieus.*” Er zijn echter meerdere mogelijke verklaringen:

- De opdracht was niet duidelijk;
- Er waren conflicterende prioriteiten;
- De medewerker heeft de complexiteit onderschat;
- Benodigde informatie kwam te laat;
- Een collega leverde niet tijdig aan;
- De medewerker durfde niet aan te geven dat het werk vastliep;
- De beschikbare capaciteit was onvoldoende;
- Persoonlijke omstandigheden speelden een rol;
- De medewerker mist bepaalde kennis of vaardigheden.

Dat betekent niet dat de gemiste deadline zonder gevolgen moet blijven. Het betekent wel dat een leidinggevende eerst moet onderzoeken wat de oorzaak was.

Zonder analyse bestaat het risico dat je een gedragsprobleem probeert op te lossen terwijl het werkelijke probleem in de planning, rolverdeling of communicatie zit.

Feiten, interpretaties en bedoelingen uit elkaar houden

In conflictsituaties helpt het om onderscheid te maken tussen vier elementen.

1. **Feitelijke waarneming:** Wat is concreet gebeurd?
“*De rapportage is dinsdag niet aangeleverd.*”
2. **Interpretatie:** Welke betekenis geef je daaraan?
“*Ik denk dat de afspraak onvoldoende prioriteit heeft gekregen.*”
3. **Veronderstelde bedoeling:** Wat denk je dat de ander wilde?
“*De medewerker wilde het werk blijkbaar niet uitvoeren.*”

4. **Gevolg:** Wat was het effect?

“Het managementoverleg kon geen besluit nemen en het project liep vertraging op.”

Van deze vier onderdelen zijn de feitelijke waarneming en het gevolg meestal het duidelijkst. De interpretatie en veronderstelde bedoeling moeten worden onderzocht.

Een professionele leidinggevende begint daarom niet met een beschuldiging, maar met een constatering en een vraag.

Bijvoorbeeld:

“We hadden afgesproken dat de rapportage dinsdag beschikbaar zou zijn. Dat is niet gebeurd, waardoor het besluit is uitgesteld. Kun je toelichten wat er is gebeurd?”

Deze formulering is duidelijk en zakelijk, zonder vooraf de intentie van de medewerker vast te leggen.

Een onderzoekende houding is niet hetzelfde als vrijblijvendheid

Hanlons scheermes wordt soms verkeerd geïnterpreteerd als een oproep om fouten altijd mild te behandelen. Dat is niet de bedoeling. Een leidinggevende kan begrip tonen voor de oorzaak en tegelijkertijd duidelijk zijn over verantwoordelijkheid.

Bijvoorbeeld:

“Ik begrijp dat er onverwacht extra werk ontstond. Tegelijkertijd had ik eerder moeten weten dat de deadline niet haalbaar was. Ik verwacht dat je een risico voortaan meldt zodra je ziet dat een afspraak mogelijk niet wordt gehaald.”

Hiermee erken je de omstandigheden zonder het gedrag volledig vrij te stellen van verantwoordelijkheid. Mensgericht leiderschap betekent niet dat iedere fout zonder consequenties blijft. Het betekent dat je de oorzaak onderzoekt, proportioneel reageert en duidelijk maakt wat er in de toekomst anders moet.

Kijk naar patronen, niet alleen naar incidenten

Een eenmalige fout kan het gevolg zijn van pech, miscommunicatie of een verkeerde inschatting. Herhaald gedrag vraagt om een andere beoordeling.

Wanneer een medewerker regelmatig afspraken niet nakomt, feedback afwijst of anderen met problemen laat zitten, is een steviger gesprek nodig.

Onderzoek dan:

- Is de verwachting duidelijk?
- Heeft de medewerker de benodigde middelen en vaardigheden?
- Is eerder feedback gegeven?
- Zijn concrete afspraken gemaakt?
- Is het gedrag daarna veranderd?

- Wat is de impact op collega's, klanten en resultaten?
- Neemt de medewerker verantwoordelijkheid?

Goede bedoelingen zijn niet voldoende wanneer schadelijk gedrag blijft terugkeren.

Een medewerker hoeft niet bewust tegen te werken om toch ongeschikt gedrag te vertonen. Voor de organisatie en het team tellen uiteindelijk ook de gevolgen.

Digitale communicatie vraagt extra voorzichtigheid

Veel misverstanden ontstaan via e-mail, chat en andere schriftelijke communicatie. Een kort bericht kan geïrriteerd overkomen terwijl de afzender haast had. Een directe vraag kan als kritiek worden gelezen. Een vertraagde reactie kan worden geïnterpreteerd als desinteresse.

Als leidinggevende heb je een voorbeeldfunctie in digitale communicatie. Formuleer daarom helder, vermijd onnodig scherpe interpretaties en bespreek gevoelige onderwerpen bij voorkeur mondeling.

Wanneer een bericht irritatie oproept, helpt het om niet direct in dezelfde emotionele toon te reageren. Controleer eerst de bedoeling. Bijvoorbeeld: *"Ik lees je bericht als vrij stellig. Is dat ook hoe je het bedoelt, of mis ik context?"*

Die vraag voorkomt dat een interpretatie onnodig uitgroeit tot een conflict.

Een praktisch gespreksmodel

Bij fouten of spanningen kun je de volgende opbouw gebruiken.

- **Benoem wat je hebt waargenomen:**
"De klant heeft deze week tweemaal geen terugkoppeling ontvangen."
- **Vraag naar de situatie:**
"Wat is er gebeurd en welke factoren hebben daarbij een rol gespeeld?"
- **Leg het effect uit:**
"Hierdoor ontstond onzekerheid bij de klant en moest een collega het gesprek overnemen."
- **Maak de verwachting duidelijk:**
"Ik verwacht dat klanten binnen één werkdag een reactie of ten minste een ontvangstbevestiging krijgen."
- **Spreek een concrete vervolgstap af:**
"Welke werkwijze ga je gebruiken om dit vanaf vandaag te borgen?"

Leiderschapsles

Hanlons scheermes helpt leidinggevendenden om niet te snel een negatief oordeel te vormen over iemands motivatie of karakter. Onderzoek eerst de feiten, omstandigheden en mogelijke oorzaken. Wees daarna duidelijk over de impact, verantwoordelijkheid en het gewenste gedrag.

Een fout of vertraging ontstaat niet altijd door onwil. Soms zijn instructies onduidelijk of ontbreken kennis, informatie of middelen. Door eerst vragen te stellen, voorkom je onterechte aannames en ontstaat een eerlijker gesprek, zonder dat verantwoordelijkheid verdwijnt.

5. Het Peterprincipe: presteren is nog geen leiderschap

Het Peterprincipe beschrijft een bekend risico binnen organisaties: medewerkers die goed presteren, worden bevorderd totdat zij een functie bereiken waarvoor zij onvoldoende geschikt of voorbereid zijn. Een promotie lijkt vaak een logische beloning voor goed functioneren. Maar een hogere functie vraagt meestal andere vaardigheden dan de vorige.

Een uitstekende verkoper is niet automatisch een goede verkoopmanager. Een sterke technicus is niet vanzelfsprekend geschikt als teamleider. Een ervaren inhoudelijk specialist kan moeite hebben met delegeren, coachen, prioriteren en het voeren van moeilijke gesprekken.

“Goed presteren betekent niet automatisch dat iemand ook goed kan leidinggeven.”

De kwaliteiten die iemand succesvol maakten in een specialistische functie zijn niet altijd dezelfde kwaliteiten die nodig zijn in een leidinggevende rol.

Van zelf presteren naar anderen laten presteren

De overgang van specialist naar leidinggevende is ingrijpend. Een specialist wordt doorgaans beoordeeld op de kwaliteit van het eigen werk. Een leidinggevende wordt vooral beoordeeld op het vermogen om het team als geheel te laten functioneren.

Dat vraagt om een andere professionele identiteit.

- Een specialist lost problemen zelf op. Een leidinggevende zorgt ervoor dat problemen op de juiste plaats worden opgelost.
- Een specialist ontvangt waardering voor persoonlijke expertise. Een leidinggevende moet anderen helpen groeien en soms bewust uit de inhoudelijke hoofdrol stappen.
- Een specialist kan succes behalen door zelf snel en zorgvuldig te werken. Een leidinggevende moet ook omgaan met verschillen in tempo, ervaring, motivatie en werkstijl.

Leidinggeven vraagt onder andere om:

- Richting geven;
- Verwachtingen verduidelijken;
- Prioriteiten stellen;
- Besluiten nemen;
- Verantwoordelijkheid verdelen;
- Delegeren;
- Feedback geven en ontvangen;
- Medewerkers ontwikkelen;
- Conflicten begeleiden;

- Prestaties bespreekbaar maken;
- Omgaan met weerstand;
- Samenwerken over afdelingsgrenzen;
- Besluiten nemen met onvolledige informatie.

Inhoudelijke deskundigheid blijft waardevol, maar is op zichzelf niet voldoende.

Promotie is niet alleen een beloning

Een veelgemaakte fout is dat een leidinggevende functie wordt gebruikt als beloning voor goede prestaties. Daarmee worden twee verschillende vragen door elkaar gehaald:

1. Heeft deze medewerker in de huidige functie goed gepresteerd?
2. Heeft deze medewerker de motivatie en het potentieel voor de nieuwe functie?

Een medewerker kan een uitzonderlijke bijdrage leveren en toch geen leidinggevende ambitie hebben. Andersom kan iemand nog niet de beste specialist zijn, maar wel sterke vaardigheden tonen op het gebied van samenwerking, communicatie en coaching.

Promotiebeslissingen moeten daarom worden gebaseerd op de eisen van de nieuwe rol, niet alleen op prestaties in de huidige rol.

Onderzoek ook de motivatie

Niet iedere medewerker wil leidinggeven.

Sommigen accepteren een managementfunctie vanwege:

- Een hoger salaris;
- Meer status;
- De verwachting van de organisatie;
- Het idee dat afwijzen schadelijk is voor de loopbaan;
- Gebrek aan andere ontwikkelmogelijkheden;
- Druk van de huidige leidinggevende.

Dat kan ertoe leiden dat iemand een functie aanneemt die niet aansluit bij persoonlijke talenten of interesses. Bespreek daarom vooraf niet alleen of iemand de functie aankan, maar ook waarom die persoon de stap wil maken.

Relevante vragen zijn:

- Welke onderdelen van leidinggeven spreken je aan?
- Welke onderdelen lijken je moeilijk?
- Wil je vooral inhoudelijk blijven bijdragen of juist anderen ontwikkelen?
- Hoe ga je om met conflicten en weerstand?
- Kun je resultaat behalen zonder alles zelf uit te voeren?
- Ben je bereid moeilijke prestatiegesprekken te voeren?
- Waarin wil je je verder ontwikkelen?
- Wat verwacht je dat er in je dagelijkse werk verandert?

Een eerlijk antwoord kan voorkomen dat zowel de medewerker als de organisatie een verkeerde keuze maakt.

Bied meerdere loopbaanpaden

Wanneer leidinggeven de enige manier is om meer invloed, erkenning of salaris te krijgen, zullen goede specialisten zich gedwongen voelen om manager te worden.

Een gezonde organisatie biedt ook andere ontwikkelrichtingen, zoals:

- Senior specialist;
- Inhoudelijk expert;
- Adviseur;
- Mentor;
- Projectleider;
- Productverantwoordelijke;
- Onderzoeker;
- Architect;
- Vakinhoudelijk coördinator.

Daarmee blijft expertise behouden en kunnen medewerkers groeien op een manier die bij hun talenten past.

Een specialistisch carrièrepad moet daarbij niet worden gezien als een minderwaardige route. Het moet een volwaardig alternatief zijn met passende erkenning, invloed en beloning.

Bereid nieuwe leidinggevenden zorgvuldig voor

Een promotie zonder begeleiding is geen ontwikkelstrategie. Nieuwe leidinggevenden hebben vaak ondersteuning nodig bij onderwerpen als:

- De overgang van collega naar leidinggevende;
- Het stellen van grenzen;
- Het geven van feedback;
- Delegeren;
- Het voeren van beoordelingsgesprekken;
- Omgaan met vertrouwelijke informatie;
- Prioriteiten stellen;
- Besluitvorming;
- Teamdynamiek;
- Conflictbegeleiding;
- Persoonlijke effectiviteit.

Goede voorbereiding kan bestaan uit:

- Tijdelijke coördinerende taken;
- Deelname aan projecten;
- Meelopen met een ervaren leidinggevende;
- Training;
- Coaching;
- Intervisie;
- Een mentor;
- Regelmatige evaluatiemomenten;
- Een duidelijke proef- of ontwikkelperiode.

Zo krijgt iemand de mogelijkheid om leiderschapsvaardigheden te ontwikkelen voordat de volledige verantwoordelijkheid wordt overgedragen.

Maak terugkeer bespreekbaar

Soms blijkt een nieuwe functie ondanks goede voorbereiding niet passend. Dat hoeft geen persoonlijk falen te zijn. Een medewerker kan ontdekken dat de leidinggevende rol te weinig energie geeft, niet aansluit bij talenten of te ver afstaat van het inhoudelijke vak. Ook de organisatie kan vaststellen dat de benodigde competenties onvoldoende ontwikkelen.

Wanneer terugkeer naar een specialistische rol alleen mogelijk is met gezichtsverlies, blijven mensen soms te lang in een ongeschikte functie.

“Een nieuwe functie die niet past, is geen persoonlijk falen.”

Een volwassen organisatie maakt daarom duidelijk dat loopbaanontwikkeling niet uitsluitend omhoog hoeft te gaan. Een andere rol kan een betere match zijn zonder dat iemands eerdere bijdrage of waarde ter discussie staat.

Het Peterprincipe geldt ook voor zittende leidinggeven

Leidinggeven moet het principe niet alleen toepassen op medewerkers, maar ook op zichzelf. Een succesvolle teamleider is niet automatisch geschikt als afdelingsmanager. Een afdelingsmanager die operationeel sterk is, hoeft niet vanzelfsprekend succesvol te zijn in een strategische directierol.

Iedere volgende stap kan andere eisen stellen, bijvoorbeeld:

- Minder directe controle;
- Meer werken via andere leidinggeven;
- Langere besluitvormingshorizonten;
- Grotere politieke en organisatorische complexiteit;
- Verantwoordelijkheid voor meerdere vakgebieden;
- Meer externe vertegenwoordiging;
- Zwaardere financiële afwegingen;
- Meer afstand tot de dagelijkse praktijk.

Zelfreflectie blijft daarom essentieel.

Vraag jezelf regelmatig:

- Welke vaardigheden vraagt mijn huidige rol die ik nog onvoldoende beheers?
- Welke taken vermijd ik?
- Waar grijp ik terug op vaardigheden uit mijn vorige functie?
- Waar neem ik werk van medewerkers over in plaats van hen te ontwikkelen?
- Welke feedback krijg ik steeds opnieuw?
- Welke ondersteuning heb ik nodig?

- Past deze rol werkelijk bij mijn sterke punten en motivatie?

Leiderschap wordt sterker wanneer ontwikkeling niet als vanzelfsprekend wordt beschouwd.

Leiderschapsles

Het Peterprincipe laat zien dat goede prestaties in een huidige functie niet automatisch betekenen dat iemand ook succesvol zal zijn in een hogere functie. Een promotie vraagt vaak om andere vaardigheden, verantwoordelijkheden en manieren van werken. Iemand kan bijvoorbeeld heel sterk zijn als specialist, maar moeite hebben met leidinggeven, delegeren, prioriteiten stellen of moeilijke gesprekken voeren.

Daarom is het belangrijk om medewerkers niet alleen te beoordelen op wat zij tot nu toe hebben bereikt. Kijk vooral naar wat de nieuwe functie van hen vraagt. Welke vaardigheden zijn nodig? Past de rol bij hun talenten? Willen zij deze verantwoordelijkheden echt op zich nemen? En krijgen zij genoeg tijd, begeleiding en opleiding om zich in de nieuwe functie te ontwikkelen?

Ook is het verstandig om goede specialistische loopbaanpaden aan te bieden. Niet iedere medewerker hoeft manager te worden om verder te groeien, meer verantwoordelijkheid te krijgen of beter beloond te worden. Sommige mensen leveren juist de meeste waarde wanneer zij zich verder kunnen ontwikkelen in hun vakgebied.

Een goede promotiebeslissing is daarom meer dan een beloning voor eerdere prestaties. Het is een bewuste keuze waarbij je kijkt naar de persoon, de eisen van de nieuwe rol en de ondersteuning die nodig is om succesvol te kunnen worden.

Hoe de vijf principes elkaar versterken

De vijf denkprincipes behandelen verschillende onderwerpen, maar vormen samen een praktisch kader voor leiderschap.

Het Dunning-Krugereffect helpt je kennis te toetsen

Je leert onderscheid maken tussen zekerheid en deskundigheid. Je onderzoekt aannames, organiseert tegenspraak en betreft relevante expertise. De centrale vraag is:

“Wat weten we werkelijk en wat denken we alleen te weten?”

De wet van Parkinson helpt je werk te begrenzen

Je voorkomt dat opdrachten, vergaderingen en projecten onnodig uitdijen. Je maakt het gewenste resultaat, de deadline en het benodigde kwaliteitsniveau concreet. De centrale vraag is:

“Welke tijd en welke omvang zijn voor dit resultaat werkelijk nodig?”

Het Pareto-principe helpt je prioriteiten te stellen

Je richt aandacht en capaciteit op de activiteiten met de grootste impact. Tegelijkertijd bewaak je noodzakelijke ondersteuning en belangrijke risico's.

De centrale vraag is: *“Welke activiteiten maken op dit moment het grootste verschil?”*

Hanlons scheermes helpt je gedrag zorgvuldig te beoordelen

Je trekt niet direct conclusies over iemands motivatie of karakter. Je onderzoekt feiten, oorzaken en gevolgen voordat je ingrijpt.

De centrale vraag is: *“Welke verklaring is er voor dit gedrag en welke verantwoordelijkheid blijft bestaan?”*

Het Peterprincipe helpt je mensen passend te ontwikkelen

Je kijkt verder dan prestaties in de huidige functie en onderzoekt of iemand geschikt en gemotiveerd is voor de volgende rol. De centrale vraag is: *“Wat vraagt de nieuwe rol en welke ondersteuning heeft deze persoon nodig om daarin succesvol te zijn?”*

Vijf gewoonten van sterk leiderschap

Samen leiden de principes tot vijf belangrijke leiderschapsgewoonten:

1. Toets je aannames.
2. Begrens werk en tijd.
3. Kies wat werkelijk belangrijk is.
4. Onderzoek voordat je oordeelt.
5. Ontwikkel mensen op basis van passende rollen.

Praktijkvoorbeeld: een project loopt achter en de samenwerking verslechtert

Stel dat je leidinggeeft aan een team dat een belangrijk project moet opleveren. De deadline komt dichterbij, verschillende onderdelen zijn nog niet afgerond en teamleden beginnen elkaar de schuld te geven.

Als leidinggevende kun je de vijf principes gebruiken om de situatie systematisch te onderzoeken.

Stap 1: toets de oorspronkelijke inschattingen

Vanuit het Dunning-Krugereffect onderzoek je of het team de complexiteit van de opdracht heeft onderschat.

Je bespreekt:

- Welke aannames lagen aan de planning ten grondslag?
- Welke kennis ontbrak aan het begin?
- Welke afhankelijkheden zijn over het hoofd gezien?
- Waar waren we te optimistisch?
- Welke expertise hebben we alsnog nodig?

Daarmee voorkom je dat de evaluatie uitsluitend gaat over wie een fout heeft gemaakt.

Stap 2: begrens de resterende werkzaamheden

Met de wet van Parkinson onderzoek je of onderdelen van het project onnodig groot zijn geworden.

Je kijkt naar:

- Extra wensen die tijdens het project zijn toegevoegd;
- Onderdelen zonder duidelijke eigenaar;
- Taken zonder concrete definitie van “gereed”;
- Uitgebreide analyses die niet noodzakelijk zijn;
- Overlegmomenten die weinig resultaat opleveren;
- Deadlines die te ruim of juist onrealistisch zijn.

Vervolgens verdeel je het resterende werk in concrete resultaten met duidelijke eigenaars en eindmomenten.

Stap 3: bepaal wat werkelijk noodzakelijk is

Met het Pareto-principe identificeer je de projectonderdelen die de meeste waarde opleveren of het grootste risico vormen.

Je maakt onderscheid tussen:

- Noodzakelijk voor de klant;
- Noodzakelijk voor veiligheid of kwaliteit;
- Waardevol maar uitstelbaar;
- Wenselijk maar niet essentieel;
- Overbodig binnen de huidige scope.

Daarna verschuif je capaciteit naar de onderdelen die bepalend zijn voor een succesvolle oplevering.

Stap 4: onderzoek oorzaken voordat je schuld toewijst

Met Hanlons scheermes voorkom je dat teamleden direct worden beoordeeld op veronderstelde onwil. Je onderzoekt per knelpunt:

- Was de opdracht duidelijk?
- Waren de prioriteiten consistent?
- Was voldoende capaciteit beschikbaar?
- Zijn problemen tijdig gemeld?
- Waren medewerkers afhankelijk van anderen?
- Ontbrak kennis of ervaring?
- Zijn afspraken daadwerkelijk niet nagekomen?
- Is sprake van een terugkerend patroon?

Op basis daarvan kun je onderscheid maken tussen systeemproblemen, ontwikkelvragen en individueel gedrag waarvoor iemand verantwoordelijkheid moet nemen.

Stap 5: beoordeel of de rollen passend zijn

Met het Peterprincipe kijk je naar de rolverdeling. Misschien is de projectleider inhoudelijk zeer deskundig, maar nog onvoldoende ervaren in planning, delegeren en stakeholdermanagement. Misschien heeft een specialist te veel coördinerende verantwoordelijkheid gekregen. Of misschien ontbreekt duidelijk eigenaarschap op een belangrijk onderdeel.

In plaats van iemand direct als ongeschikt te beoordelen, bepaal je welke ondersteuning of aanpassing nodig is. Dat kan betekenen:

- Coaching voor de projectleider;
- Een ervaren collega als mentor;
- Herverdeling van verantwoordelijkheden;

- Aanvullende projectondersteuning;
- Duidelijkere besluitvorming;
- Tijdelijke versterking van het team;
- Een andere rol voor een medewerker.

Zo gebruik je de principes niet als oordeel, maar als basis voor gerichte interventies.

Denkmodellen zijn hulpmiddelen, geen etiketten

De vijf principes kunnen leidinggevendenden helpen om situaties scherper te analyseren. Ze kunnen echter ook verkeerd worden gebruikt.

Je kunt een zelfverzekerde medewerker te snel beschuldigen van het Dunning-Krugereffect. Je kunt een langdurige opdracht ten onrechte afdoen als een voorbeeld van de wet van Parkinson. Je kunt met het Pareto-principe noodzakelijke werkzaamheden als onbelangrijk beschouwen. Je kunt Hanlons scheermes gebruiken om terugkerend schadelijk gedrag te lang te vergoelijken. En je kunt met het Peterprincipe iemand te snel ongeschikt verklaren voor verdere ontwikkeling.

Gebruik de principes daarom nooit als snelle diagnose. De juiste vraag is niet: *“Welk principe bewijst dat mijn oordeel klopt?”* De betere vraag is: *“Welk principe helpt mij om deze situatie zorgvuldiger te onderzoeken?”* Een denkmodel is waardevol wanneer het je helpt om aanvullende vragen te stellen, verschillende verklaringen te overwegen en bewustere keuzes te maken.

Tot slot

Effectief leiderschap vraagt om zelfreflectie, duidelijke keuzes, scherp oordeel en gerichte ontwikkeling van mensen. Deze vijf principes bieden een praktisch kader:

- **Het Dunning-Krugereffect:**
Helpt je om zekerheid niet te verwarren met deskundigheid.
- **De wet van Parkinson:**
Helpt je om tijd, opdrachten en verwachtingen duidelijk te begrenzen.
- **Het Pareto-principe:**
Helpt je om capaciteit in te zetten waar die het meeste effect heeft.
- **Hanlons scheermes:**
Helpt je om eerst te onderzoeken en daarna pas te oordelen.
- **Het Peterprincipe**
Helpt je om promotie en ontwikkeling te baseren op wat een nieuwe rol werkelijk vraagt.

De rode draad is eenvoudig: **goed leiderschap begint met beter kijken:** naar je eigen aannames, naar de manier waarop werk wordt georganiseerd, naar de activiteiten die werkelijk waarde toevoegen, naar de oorzaken achter menselijk gedrag, en naar de omstandigheden waarin medewerkers en leidinggevendenden het beste tot hun recht komen.