



Bij Mensely geloven we in positieve psychologie (vooral kijken naar wat wél kan) en eigen regie. In de serie 'Mensely & Leiderschap' interviewen we inspirerende managers die hier ook in geloven. En we vragen hoe zij positief leiderschap toepassen in de praktijk. Deze keer vragen we [Henrike van Engelenburg](#), directeur van een aantal theaterproductiebedrijven, naar haar visie op versterkend leiderschap.

Quote: "Ik zoek naar iemands kracht en talent. Ook als het is waar ik zelf goed in ben, dan hoop ik dat iemand beter is."

Hoe ben jij manager geworden?

Na mijn studie ben ik direct een eigen bedrijf gestart en dat groeide. Ik nam mensen aan, in eerste instantie voor de dingen waar ik niet goed in was, later ook voor de dingen waar ik wel goed in was, maar waar anderen nog veel beter in waren. En dan word je vanzelf leidinggevende.

Wat is jouw grootste uitdaging als manager en hoe ga je daar mee om?

Echt goede mensen vinden. De theaterbranche biedt veelal slecht betaalde banen, dus echt goede mensen kiezen vaak voor een carrière elders. Goede stagiaires vinden is al een uitdaging, die kiezen toch vaak voor de namen van TV. Terwijl ze bij ons wel echt met hun voeten in de klei staan en dingen kunnen doen die er écht toe doen.

Een andere uitdaging is om mensen te blijven doordringen van het waarom van dit werk, en de passie levend te houden. Ik geloof echt dat theater het beste medium is om mensen iets te vertellen of bij te brengen, te communiceren. Theater doet een mens even pas op de plaats maken. Je bent met je andere hersenhelft bezig, even niet cognitief, geen boeken, geen Powerpoint, geen online seminar, maar voelen en je verplaatsen in een ander. Dat

ontwikkelt empathie, helpt om mensen naar elkaar te laten luisteren. En daar wordt een mens beter van, ook individueel.

Kennis over iemands drijfveren en je verplaatsen in een ander maakt dat je een ander niet meteen veroordeelt, maar eerder denkt: 'Waarom doe je dit?'

Wat is jouw stijl van leidinggeven?

Dat is een reflectie van mijn mensbeeld. Ik krijg wel eens te horen dat dat people management heet. Ik zoek naar iemands kracht. Ook als het is waar ik zelf goed in ben, dan hoop ik dat iemand er beter in is. Ik sta ook wel bekend als vrij bot, ben heel direct. Soms raak ik mensen daarmee echt, maar ik kijk eerlijk naar waar iemands talent ligt en vraag of ze daar meer mee willen. Mensen zijn vaak toch gestuurd, willen voldoen aan een bepaalde sociale omgeving en hebben verwachtingen en doen daardoor dingen die niet persé bij hun passen. En het geeft echt een kick als iemand dan van zijn plan durft af te wijken en vervolgens opbloeit en straalt.

Hoe weet je dat je het goed doet als manager?

Als mensen zich veilig voelen om fouten te maken, daar eerlijk over zijn en verantwoording voor durven nemen. Daarnaast blijven mensen over het algemeen lang bij me werken en ik heb geen vaag ziekteverzuim. Dat vraagt om inspelen op de persoon en de (uiteenlopende) intrinsieke motivatie van mensen voor het werk wat ze doen – van acteurs tot technici tot kantoor mensen.

Wat is jouw grootste leermoment op het gebied van leiderschap?

Dat je niet perse gelukkig wordt van jezelf te bewijzen en bezig te zijn met ontwikkelen waar je minder goed in bent.

Ik ben zelf Internationale Betrekkingen gaan studeren omdat ik dacht dat ik niet slim was. Op zich heb ik op de universiteit wel leren nadenken en analyseren, waardoor ik nu goed ben in processen, cijfers lezen en sneller doorpakken dan veel mensen in mijn vak. Maar ik pas niet in de wetenschappelijke wereld, waar iedere komma wetenschappelijk onderbouwd moet worden. Ik wil dingen doen en resultaat bereiken. Na mijn doctoraal wilde ik promoveren, maar ben na 6 maanden gestopt en ondernemer geworden. Ik organiseerde als hobby al tournees voor orkesten, dat bouwde ik uit en binnen een halfjaar verdiende ik er al geld mee. Omdat ik deed wat bij me paste.

Daarnaast heb ik in de loop der jaren geleerd om sneller beslissingen te nemen als iets niet werkt. Vroeger trok ik nog weleens te lang aan iemand, omdat ik echt iets in iemand zag wat hij of zij alleen niet wilde aangaan. Nu neem ik sneller afscheid, zowel van mensen als van projecten. Ik heb er ook meer gevoel voor gekregen. Een aantal jaar geleden kreeg ik een terugkoppeling van een overleg met een gezelschap, waarbij ik direct tegen de manager zei: die nemen afscheid van ons. Ze geloofde het niet, het zou een constructief gesprek zijn geweest. Twee jaar later bleek dat het gezelschap, langdurig voorbereid, afscheid nam. Toen had ik echter al wel een concept liggen om iets anders in de markt te zetten. Met ervaring ontwikkel je hier een radar voor, leer je vooruitkijken en op tijd plan B ontwikkelen.

Dan mijn meest recente leermoment? Dat ik, ondanks alle ervaring, door ongebruikelijke omstandigheden mijn innerlijke kompas toch langere tijd compleet uit het oog verloor. Het ging helemaal mis, maar het hielp me uiteindelijk om te herontdekken waar ik goed in was.

Wat is jouw mooiste ervaring als leidinggevende?

Die heb ik regelmatig. Het allerleukste vind ik het om collega's te zien groeien en te zien dat ze het heft in eigen handen nemen. Zodat ik alleen maar hoeft te knikken en te zeggen: 'ga zo door!' En ook stagiaires die komen, gaan stralen en een goede baan vinden als ze bij mij vandaan komen. Die dan terugkoppelen dat ze bij mij heel veel hebben geleerd.

Dat past ook bij mijn mensbeeld, ik vind het mooi als mensen hun eigen koers varen. Ik gun ze dat ook. Als iemand hier na 5 of 6 jaar toe is aan een volgende stap en overgaat naar de concurrent snap ik dat. Natuurlijk vind ik het jammer, maar ga vooral, doe wat goed voelt voor jou.

Hoe denk je dat leiderschap in de komende jaren verandert, of hoe hoop je dat het verandert?

Ik geloof in 'delen is vermenigvuldigen' en ik hoop dat steeds meer mensen dat durven doen. En ik geloof ook dat mensen vooral geleid moeten blijven worden. Zelfsturende teams werken goed in een klein aantal branches, maar de meeste mensen zijn volgers. En besturen is wat anders dan uitvoeren. Goed leiderschap vraagt wel om people managers, die luisteren en zich kunnen laten overtuigen door goede argumenten. Die zich kwetsbaar durven op te stellen en voor een groep durven toegeven dat ze een fout hebben gemaakt. Ik hoop dat er meer van dat soort leiders komen.

Wie is jouw voorbeeld?

Daar moest ik lang over nadenken, maar ik kom uiteindelijk uit op Angela Merkel. Ik vind het onvoorstelbaar dat ze al die jaren al overeind blijft in een genadeloze wereld. Zonder er afgetobd uit te zien. Dan moet je toch iets goed doen in je werk-privébalans en je omgang met mensen. Schijnt hebben aan de hele wereld en aan iedereen die heel lelijk over je praat. Tussen al die kerels heeft Angela haar eigen stijl en leidt ze, zonder te wisselen, al jaren het belangrijkste land in Europa. Dat vind ik echt heel knap.

Tot slot, wat kun je iedere andere manager aanraden?

- Lees het boek [De logica van geluk](#) van Mo Gawdat, Chief Business Officer voor Google X. De eerste elf hoofdstukken zijn in ieder geval fantastisch en hij is moslim, wat ook weer eens een andere kijk op zaken geeft.
- De luie interventietraining van [Firijn](#) volgen, want dat is een waanzinnig praktische training waarin je leert hoe je als manager achterover kunt leunen. Veel managers zijn altijd 'aan het werk' (bijvoorbeeld in vergaderingen) of moeten op hun handen zitten om niet zelf aan de slag te gaan. In deze training krijg je de tools om mensen zelf aan het werk te zetten en verantwoordelijk te maken voor het bedrijfsresultaat. Waardoor ze reflecteren op zichzelf in plaats van te kijken naar een manager en er vanuit te gaan dat die het wel voor hen oplost.

En verder:

Luister, laat je overtuigen, vier de successen, leer van je fouten en ga door.

Doe waar je goed in bent en besteed de rest uit.

Neem mensen aan die beter zijn dan jij.

Vergelijk jezelf niet met anderen.

Mijn wijlen boekhouder gaf mij 20 jaar geleden de beste tip ooit: 'Blijf je eigen spel spelen. Voordat je het spel van een ander doorhebt, verandert hij de regels en sta je 1-0 achter.' Dus ga niet nadenken over de zet van een ander, maar concentreer je op jezelf.

Over Henrike

[Henrike van Engelenburg](#) (1970) produceert sinds 1997 theatervoorstellingen voor alle leeftijden. Ze begon met kleine solovoorstellingen en is uitgegroeid tot producent van grote zaalproducties. Met [2BEMoved](#) zet ze daarnaast theater en spel in als medium voor het bedrijfsleven. En met [Theater in school](#) brengt ze speciale schoolvoorstellingen waardoor leerlingen kennismaken met alle facetten van de maatschappij.

Kijk voor meer informatie op:

VEtheater.nl

TheaterinSchool.nl

2BEmoved.nl

[Instagram](#)

[Facebook](#)

[Twitter](#)