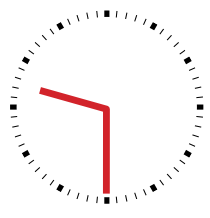
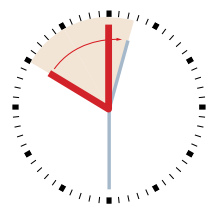


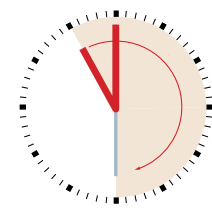
7.30-9.00 uur
Afhankelijk van het tijdstip waarop Daan de vorige avond is gestopt met werken, staat hij op.



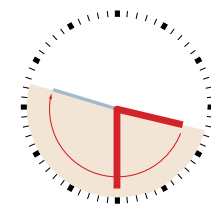
9.30 uur
Na de koffie en „een peuk“ vertrekt Daan met zijn bus naar zijn atelier, in een buurtschap bij Winterswijk.



10-12.30 uur
Elke donderdagochtend geeft hij in zijn atelier les aan een zevental cursisten.



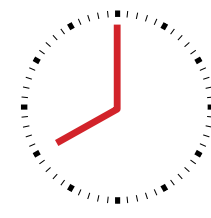
11-18.00 uur
Daan werkt non-stop. Brood eet hij tussendoor. Hij werkt aan meubels, ontvangt klanten, levert bestellingen.



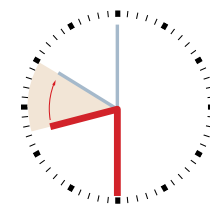
15.30-21.30 uur
Op maandagmiddag geeft Daan in Doetinchem les aan cursisten.



18.00 uur
Een keer per twee dagen naar de supermarkt. Daan koopt vaak voor verschillende dagen tegelijk.



20.00 uur
Daan eet tijdens *Het Journaal*.



20.30-22.00 uur
Naar kantoor (thuis) om rekeningen te maken en te betalen en offertes op te stellen.



BEN TIGGELAAR *Slechte managers hebben grote impact*

Wat vinden medewerkers het meest irritante, ondermijnende gedrag van hun direct manager? De fameuze hoogleraar David S. Brown van de George Washington Universiteit onderzocht het. Hij vroeg mensen zich de slechtste baas uit hun carrière voor de geest te halen en diens eigenschappen te beschrijven. Brown kwam tot de volgende irritatie-top-7.

1. Niet delegeren; geen ideeën van medewerkers accepteren
2. Geen respect voor en vertrouwen in anderen; slecht in menselijke relaties
3. Emotionele onvolwassenheid; overdreven met zichzelf bezig
4. Niet in staat om te communiceren met anderen
5. Vaak van mening wisselen; besluiteloosheid
6. Positie en dreigementen gebruiken om dingen gedaan te krijgen
7. Onjuiste inschattingen en beslissingen

Ik heb de afgelopen week de uitkomsten van dit onderzoek aan allerlei mensen voorgelegd. Zonder uitzondering herkende men de eigenschappen die Brown oomsomt. Opmerkelijk is allebei dat dit onderzoek al vijftig jaar oud is. Het werd in 1964 gepubliceerd in het *Academy of Management Journal*. Blijkbaar vonden medewerkers dit soort managementgedrag ook toen al vervelend. Slechte managementgewoontes hebben een grote impact. De cijfers per onderzoek kunnen wat verschillen, maar negatieve ervaringen op het werk hebben in de regel vier tot vijf keer meer impact op de stemming en de motivatie van medewerkers dan vergelijkbare positieve ervaringen. Bovendien blijken slechte gewoontes 'besmettelijk' en belemmeren ze de ontwikkeling van goede.

Google stelde zich de fundamentele vraag: 'Doen managers ertoe?'

Over mogelijke oplossingen verschillen de meningen. Sommige experts menen dat bewustwording al heel wat helpt. Anderen bepleiten het een-op-een begeleiden van managers bij het oplossen van hun gedragsproblemen. En managementhoogleraar Bob Sutton - altijd goed voor een stevige mening - is voorstander van het actief weren van 'jerk' in het bedrijfs- en hr-beleid.

Wat natuurlijk ook kan is actief, bedrijfsbreed werken aan de ontwikkeling van goede gewoontes. Wie daar meer over wil weten kan terecht bij Google. Niet de zoekmachine, maar het bedrijf. Google stelde zich zo'n tien jaar geleden de fundamentele vraag: 'Doen managers ertoe?' Het bedrijf begon een uitgebreid, langlopend onderzoek. In 2011 werden de bevindingen gepubliceerd. Conclusie: de kwaliteit van de manager is de 'belangrijkste, beheersbare factor' in het realiseren van resultaten. En de volgende acht managementgewoontes (zo ongeveer het spiegelbeeld van de zeven hierboven) werpen de meeste vruchten af.

1. Wees een goede coach
2. Geef je team de ruimte, vermijd 'micromanagement'
3. Laat je team merken dat je hun succes en welbevinden belangrijk vindt
4. Niet aanstellen: wees productief en resultaatgericht
5. Communiceer duidelijk en luister naar je team
6. Help je medewerkers met de ontwikkeling van hun loopbaan
7. Zorg voor een heldere visie en strategie voor je team
8. Ontwikkel technische kernvaardigheden om je team te kunnen helpen

Tja. Bij het hippe Google vond men dit zelf ook niet echt vernieuwend. Waarschijnlijk had men op iets spectaculairdere zoekresultaten gehoopt. Maar blijkbaar is dit *all there is* en draait management gewoon meer om basale, tijdloze waarheden dan om de laatste hype. Ook dat had David S. Brown ons in 1964 waarschijnlijk al kunnen vertellen.

Ben Tiggelaar is gedragsonderzoeker, trainer en publicist en schrijft elke week over management en leiderschap.

SPITSUUR

'Ik zie mijn werk niet als werk, het is een deel van mijn leven'

Daan de Leeuw is kunstenaar en meubelmaker. Werknemers heeft hij niet, dan zou hij zijn vrijheid kwijt zijn. Maar breed heeft De Leeuw het niet. „Na dertig jaar ondernemerschap ben ik nog steeds geen commercieel denker.“



FOTO DAVID GALJAARD

Daan de Leeuw. „De vele uren die ik steek in het intensieve ambachtelijke werk worden niet altijd betaald.“

Door **Friederike de Raat**

'Ik wilde met mijn handen werken'

Daan de Leeuw. „Van jongs af aan ben ik gefascineerd door hout. Bomen en natuurlijke vormen vind ik prachtig. In bomen en takken kun je die organische vormen heel goed ontdekken. Al op mijn zesde ging ik met een rugzakje met limonade en brood de natuur in. Dan zocht ik mooie takken en stenen en oude verroeste voorwerpen. Daar richtte ik thuis dan een museum-pje mee in. Bij die stenen verzor ik dat het speerpunten waren. Nog steeds kan ik heel mooie presentaties maken als ik bijvoorbeeld op een beurs sta. Nee, niet in een kraam, dat vind ik oudbollig.“

„Omdat ik met mijn handen wilde werken, ging ik naar de toenmalige technische school. Daarna wilde ik me specialiseren in antiekrestauratie, maar mijn ouders vonden me op mijn zestiende te jong om in mijn eentje van Lichtenvoorde, in de Achterhoek, naar Rotterdam te verhuizen, dus ik heb eerst nog een praktijkjaar gedaan. Tijdens de opleiding heb ik geweldige stades kunnen doen, onder meer bij een bedrijf dat meubels voor het koninklijk huis restaureerde en bij een restaurateur van klokkasten. Ik ben gek op klokken. Ritme en tijd vind ik fascinerend. Ze geven me overzicht en houvast, de orde die ik nodig heb.“

'Mijn vader ging failliet in oorlog'

„Op mijn 21ste ben ik mijn eigen bedrijf begonnen in Lichtenvoorde, dat was begin jaren tachtig. Ik had het enorm druk, antiek was toen erg 'in'. Het werk paste perfect bij mij: ik heb een gruwelijke hekel aan lopende bandwerk, bij antiekrestauratie is elke klus anders.“

„Mijn vader hamerde erop dat ik schulden altijd zo snel mogelijk moest aflossen. Dat heb ik ook altijd gedaan.“

Ik krijg het spaans benauwd van schulden. Mijn vader wist waarover hij het had: hij had een koffer- en tassenfabriek, maar is in de oorlog failliet gegaan. Hij hield me altijd voor: geen risico's nemen, geen personeel aannemen. Ook dat heb ik nooit gedaan, met werknemers zou ik mijn vrijheid kwijt zijn.

„Ik zie mijn werk niet als werk. Het is een deel van mijn leven, ik zou niet zonder kunnen. Ik zorg dat ik altijd een bron van inkomsten heb. Toen antiek uit de mode raakte, ben ik bijvoorbeeld veel meer les gaan geven. Ik ben niet zo bang dat ik zonder werk kom te zitten. Ik vind het wel zonde dat ambachtelijk werk niet beter wordt gestimuleerd, bijvoorbeeld door verlaging van het btw-tarief. Mensen leren niet meer om creatief bezig te zijn, alles draait om knopjes.“

'Ambacht tot leven wekken'

„Drie jaar geleden heb ik een hectare bos gekocht, vlakbij Winterswijk. Daar heb ik 'The Green Circle' opgezet, een educatief centrum voor ambacht en kunst. Ik geef er 's zomers workshops in vershoutbewerking en smeden. Ik wil een plek creëren waar het ambacht weer tot leven wordt gewekt.“

„We maken er houten zitmeubels, zonder stroom, met trapdraaikasten die worden aangedreven door de veerkracht van takken. Een Achterhoekse kok kookt op een vuurtje de maaltijden voor de cursisten. Het is de ultieme ervaringsplek, mijn manier om het ambacht weer onder de aandacht te brengen. Er komen veel mensen uit de Randstad op af, die op zoek zijn naar rust, ruimte en natuur. Ik hoef er niet rijk van te worden, maar als ik er tien weken per jaar kan werken en er een boterham mee verdien, is het mooi.“

„Ik krijg wel eens stress van het feit dat iets snel klaar moet zijn. Maar de

HOE DOET HIJ HET?



Daan de Leeuw (50), antiekrestaurateur, meubelmaker, kunstenaar en docent.

Woont alleen, in een eengezinswoning en runt zijn bedrijf Bijzondere Houtbewerking in Winterswijk. Heeft een atelier in een voormalige school. Heeft sinds kort een relatie. Heeft een zoon (21) die in Engeland woont.

Maandinkomen: circa 1.200 netto per maand

LEVENSLIJSSEN

'Ik voel me geluksvogel, maar ook zwerver'

Harald Doornbos (46) is oorlogscorrespondent. Vanaf de grens met Turkije doet hij verslag van de oorlog in Syrië.

Door **Brenda van Oesch**



FOTO MAURICE BOYER

Verleiding

„Tijdens mijn studie journalistiek ben ik naar Belfast gereisd. Ik zocht niet per se een conflict op, maar wilde opvallende verhalen schrijven. De ontwrichtende gevolgen van de strijd maakten grote indruk op me. Toen had ik de 'mazzel' dat de Balkan begon te broeien. Vanaf dag één dacht ik: wauw. De intensiteit van een oorlog is onvoorstelbaar, naar alle kanten, geluk, dood, leven. Ook in tijd: 24 uur lijken een maand. Natuurlijk zag ik de ellende en het gevaar, maar het had vooral een diabolische aantrekkingskracht.“

Filosofie

„Ik vind dat ik alles met mijn eigen ogen moet zien, alleen dan kan ik beginnen te begrijpen wat er ergens gaande is. Dat maakt het werk gevaarlijk; oorlog is onvoorspelbaar. Deels is het toeval of een bom op mijn hotel valt of honderd meter verder, maar ik heb ook geleerd de *drums of war* in te schatten, de lokale atmosfeer te proeven, te zien of ik iemand kan vertrouwen. Stiekem denk ik net als al die anderen dat mij niets overkomt. In Syrië wordt nu op journalisten gejaagd door Al-Qaeda-milities, dan wordt het persoonlijk, dat is suïcidaal. Dus spreek ik aan de grens met mensen die net uit Syrië komen.“

Angst

„In Egypte zijn mijn vrienden en ik bijna gelyncht. Wij werken veel samen. Onze taxi kwam tussen Mubarak-aanhangers terecht, die hielden mij voor een Amerikaanse spion. We zaten allebei te janken, dit was het dan. Een Egyptische soldaat heeft ons leven gered. Ik heb hem omhelst, zo blij. Toch kan ik me door dit soort incidenten niet laten afschrikken. Als de angst gaat overheersen, moet ik ander werk zoeken. Af en toe vis ik mijn harde schijf, maar weer ruimte voor nieuwe ervaringen. Door de momenten van extreem gevaar, kan ik ook intens genieten van simpele dingen. Dat maakt het haast de moeite waard.“

Omslag

„Internet en sociale media hebben het werk enorm veranderd. Toen ik in Bosnië op een massagrat stuitte, had ik alleen een satelliettelefoon. Nu kan ik nieuws, foto's en video's direct op Twitter zetten, zoals onze beelden van de begrafenis van Gaddafi. Redacties kunnen zien waar ik zit, daardoor schrijf ik steeds vaker voor internationale media, zoals *The New York Times*. Keerzijde is dat een journalist in Nederland ook wereldwijd bronnen kan raadplegen en Skype-interviews kan houden.“

Inzicht

„De meeste van mijn vrienden zijn moslim, ze zijn eerlijk, trouw en trots. Ik vind het mooi als mensen trots zijn, op hun tradities, hun religie, weten waar ze vandaan komen en waar ze heen willen. Zij willen niet bekeerd worden tot een leven zoals in het Westen. Ik zie grote problemen in de moslimwereld, vooral de opkomst van puriteinse religieuze stromingen. Maar ik zie ook de complexiteit en de nuances, tussen landen, partijen, generaties. Als de abortusboot uitvaart naar Marokko, levert dat 10.000 nieuwe Al-Qaeda-tientjesleden op. Want dat wil men niet. Het is zonde dat dat nog niet wordt begrepen.“

Onthechtheid

„Ik weet niet waar thuis is. De afgelopen jaren woonde ik in Zagreb, Sarajevo, Pristina, Delhi en Beiroet. Nu pendl ik heen en weer tussen Islamabad, Dubai, Beiroet en conflictgebieden. Mijn vrouw woont in Dubai, mijn paard staat in Beiroet. Soms ga ik een paar dagen rijden, niets mooier dan galopperen door de bergen. Ik voel me een geluksvogel dat ik zo mag leven, maar ik ben ook een soort zwerver. Mijn familie zie ik weinig en met zo'n levensstijl zie ik mezelf geen kinderen krijgen. Maar mijn vrouw is iets jonger, dus wie weet.“

Motivatie

„Mijn idealisme raakte ik in Bosnië al kwijt, bij de aanblik van vermoorde families. Ik schrijf ook niet meer om conflicten uit te leggen. Hoe vaak ik de situatie op de Balkan niet heb geduid. De meeste mensen willen de nuances niet weten. Ik doe dit werk voor mezelf, omdat ik wil weten hoe het zit en nieuws wil maken. Na de moord op de Amerikaanse ambassadeur in Libië vonden wij bewijzen dat het consulaat het State Department al eerder om hulp had gevraagd. Een wereldscoop. Voor nog zo'n vondst prik ik desnoods de banden van persbureau Reuters lek. Als ik daar toch ben, wil ik wel winnen.“