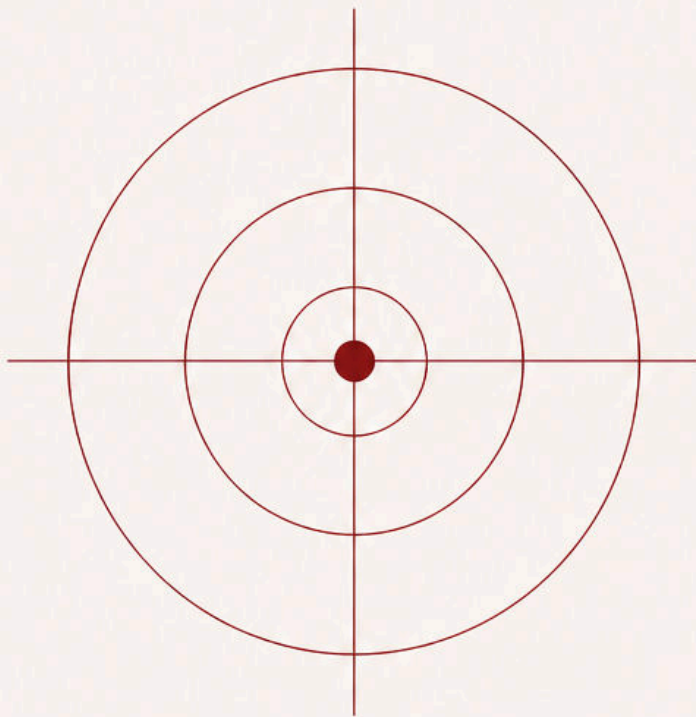


TOUGH LOVE LEADERSHIP

Bouw aan teams die eigenaarschap pakken



deel 1: je bent nog onmisbaar

Voorwoord

Voor je heb je het eerste deel van het boek Tough Love Leadership. Een boek geschreven voor directeuren, MT-leden, managers, HR professionals en ondernemers met personeel. Eigenlijk voor iedereen die in een team of organisatie werkt kan dit boek waardevolle inzichten geven over teamwork bij jou op de werkvloer.

De intentie van het boek is om je kennis te laten maken met onze methode van Tough Love Leadership (TLL). Een leiderschapsfilosofie die groei in organisatie onvermijdelijk maakt. Waarbij directheid, moed en discomfort wordt opgezocht, maar altijd vanuit de basis van liefde. Zodat groei niet ten koste gaat van de mens.

Het basisprincipe van TLL is: Verbinding met jezelf, met elkaar en met de missie.

Tough Love Leadership is voor de leiders die hun teams willen laten groeien én het menselijk willen houden. Voor de leiders die niet uit zijn op het 'pushen van hun teamleden voor het pushen', maar om iemand daadwerkelijk te laten groeien en resultaten te behalen. Dit vraagt om ten alle tijden naar de mens te kijken en tegelijkertijd de moed te hebben om de moeilijke en soms oncomfortabele situaties op te zoeken. Het gaat over: doen wat nodig is om in verbinding te blijven met jezelf, met elkaar en met de missie, ook wanneer er druk is.

Tough Love is niet altijd leuk, maar wel altijd vanuit liefde.

Tough Love Leadership filosofie

De TLL filosofie is geen nieuwe leiderschap gedachtegoed, maar een samenbundeling van meerdere invalshoeken. De afgelopen jaren is het dienend en kwetsbaar leiderschap door o.a. Simon Sinek en Brene Brown aan populariteit gegroeid. Dit zie ik als een mooie ontwikkeling en tegelijkertijd zie ik ook dat de valkuil is dat het leidt tot 'pleasend' leiderschap. Jocko Willink heeft met zijn boek Extreme Ownership juist een andere invalshoek geboden. Een invalshoek dat iedereen 100% verantwoordelijk is voor zichzelf. Dit lijkt het tegenovergestelde van dienend leiderschap, maar als je hierin verdiept zijn het aanvullingen. Zowel dienend leiderschap als Externe Ownership zijn onderdeel van de TLL filosofie. Verder is de filosofie gebaseerd op werk van: sportpsycholoog Jim Loehr, de leiderschapsfilosofie 'Mission Command' die binnen het Korps Mariniers wordt gehanteerd, op de Transactionele Analyse, de zelfdeterminatietheorie, op gedragsontwikkeling vanuit de verslavingszorg, het gedachtegoed vanuit het Stoïcisme, Taoïsme en Systemisch denken.

TLL is een mix van vele invalshoeken uit de vele leiderschapsboeken die er bestaan. Belangrijk om mee te nemen tijdens het lezen is dat de filosofie geen rekening houdt met culturele verschillen. Doordat de zelfdeterminatietheorie een belangrijke basis vormt voor de filosofie, kijkt TLL naar de psychologische basisbehoeften van de mens. Deze zijn volgens onderzoeksinstituut Chivo universeel voor mensen over de hele wereld.

Tough Love op de werkvloer

TLL geeft je concrete handvatten die je kunt toepassen op de werkvloer. Wie TLL effectief uitvoert, laat gedrag zien dat altijd bijdraagt aan effectief teamwork. Gedrag dat het collectief dient en dat niet ten koste gaat van het individu. Deze gedragingen zijn onderverdeeld in de principes: **Brave Expression, Tough Love, Selfless Teamwork en Extreme Ownership**. In het derde en vierde deel van dit boek wordt uitgelegd wat deze gedragingen vragen van leiders en teamleden.

Indeling van het boek

Het boek is opgedeeld in twee lijnen. De ene lijn gaat over de oprichter en het MT van het fictieve bedrijf 'Shift Collective'. Je wordt meegenomen in de uitdagingen waar zij tegenaan lopen. Deze uitdagingen zijn gebaseerd op echte ervaringen die ik heb meegemaakt in het werken met management teams. Met dit verhaal hoop ik herkenbaarheid voor jou als lezer te creëren.

De andere lijn bestaat uit een stuk theoretische kennis. Ieder hoofdstuk wordt onderbouwd door kennis uit de psychologie, fysiologie, systeemdenken of sociologie. Mijn intentie met deze theorie is om de herkenbare situaties van het MT van Shift Collective begrijpbaar te maken, zodat jij kan begrijpen waarom bepaalde dingen op de werkvloer gebeuren.

Het boek wordt uiteindelijk opgebouwd uit vier delen. Je hebt nu Deel 1 voor je. Hierin lees je wat de uitdaging is voor veel leidinggevende. In hoofdstuk 1 lees je waarom er in organisaties vaak slechts een paar kartrekkers zijn waar iedereen op lijkt te leunen. Hoofdstuk 2 maakt duidelijk wat druk doet met teams en met individuen en in hoofdstuk 3 lees je waarom leiderschap tegenstrijdig kan voelen.

Dit allemaal geeft een beeld waarom er gedoe in organisaties komt en waarom dat gedoe uiteindelijk altijd weer boven in de organisatie terechtkomt, maar ook waarom het gedoe van bovenuit de organisatie komt.

In deel 2 zal ik je meenemen in tools waarmee jij naar je eigen team kunt kijken. In frameworks waarmee je een diagnose kunt stellen op jouw team, zodat je weet waar jij aan kunt werken. Iedereen team is namelijk anders, maar de meeste problemen zijn goed te categoriseren.

In deel 3 leg ik de Tough Love Leadership Methode uit. Hierin worden concrete gedragingen uitgelegd die nodig zijn voor effectief teamwork en gedragingen die je als leider moet laten zien, zodat je een omgeving creëert waarin effectief teamgedrag kan ontstaan.

In deel 4 leg ik uit hoe je dit gedrag kunt implementeren in jouw team of organisatie. Gedragsontwikkeling is niet een kwestie van afspraken maken en processen op papier zetten. Het vraagt om een verandertraject, omgaan met weerstand en de volwassenheid van iedereen in de organisatie te ontwikkelen.

Voordat we met het boek gaan beginnen wil ik mezelf nog kort voorstellen, zodat je een idee hebt waar ik mijn kennis vandaan haal en hoe we met Mind the Body anders kijken naar team- en leiderschapsontwikkeling dan de conventionele trainingsbureaus.

Leuk kennis te maken.

Ik ben Gerben Roosink, vader van Maud, vriend van Anneloes en oprichter van het trainingsbureau Mind the Body. Al vanaf dat ik me herinner, wist ik dat ik ondernemer wilde worden. Of dit kwam omdat ondernemerschap in mijn familie aanzien had, of dat het echt een intrinsieke drang was, dat antwoord ligt nog altijd in het midden. Lang wist ik niet *waarin* ik wilde ondernemen, maar tegelijkertijd had ik moeite om voor een baas te werken. Toch heb ik in een van de meest hiërarchische organisatie gewerkt van ons land: Het Korps Mariniers. Op mijn 18e ben ik ons land gaan dienen, maar nooit uitgezonden. Wat ik destijds jammer vond, maar nu prima is.

Na mijn dienstitijd ben ik gaan studeren aan de Kunstacademie in Utrecht (HKU). Je kunt je voorstellen, dat was nogal een cultuurshock. Het was zelfs zo dat voor mij de HKU mentaal en emotioneel gezien uitdagender was dan de Mariniersopleiding en ik durf niet te zeggen waar ik vaker met zweet onder m'n oksels heb gestaan. Binnen de HKU moest ik mezelf opnieuw uitvinden. Mijn Twentse opvoeding en de identiteit van Marinier die ik mezelf had aangeleerd, werden langzaam afgebroken. Dit keer niet in een pressure cooker, zoals bij het Korps, maar door te ontspannen, te schrijven, te reflecteren en te graven naar wie ik ben. Te zoeken naar mijn eigen visie op het leven. Omdat echte creativiteit alleen vanuit authenticiteit kan ontstaan. Vrij vertaald was dat het motto van de HKU.

Deze mindset shift boeide me en daardoor dook ik in de wereld van psychologie, sociologie en persoonlijk leiderschap. Cursussen, boeken, opleidingen en een baan bij een trainingsbureau zorgden ervoor dat ik als leiderschapstrainer aan het werk ging. Maar in de wereld van trainingen wordt vooral binnen gepraat over teamwork en leiderschap. Daarin miste ik iets. Ik miste wat ik bij het Korps Mariniers had ervaren. Door jezelf fysiek uit te dagen kom je er echt achter wat je karakter is en hoe je een goede teamspeler bent.

Daardoor vond ik hetgeen waarin ik wilde ondernemen en ben ik in april 2020 fulltime begonnen met Mind the Body. Wellicht het slechtste moment om een nieuw trainingsbureau te beginnen, waarbij het belangrijk is om mensen buiten bij elkaar te brengen. Maar ik had de keuze gemaakt en ging niet meer terug. Ondanks het moeilijke begin staat er nu een bedrijf waarmee we impact maken in bedrijven, maar vooral een nieuwe manier van leiderschapstrainingen in de wereld zetten.

Een pagina vol over mezelf vind ik wel genoeg. Mocht je het leuk vinden me te volgen. Dan connect ik graag via [LinkedIn](#).

De Mind the Body Methode

Met Mind the Body trainen we op gedragsontwikkeling. De bedrijven die bij ons komen ervaren dat zij minder effectief zijn door 'gedoe op de werkvloer'. Besluiten die niet worden genomen, mensen die op een eilandje werken of teamleden die zich niet uitspreken op het moment dat het moet, maar achteraf wel klagen. Dit lijken soms kleine problemen, maar het kost organisaties gigantisch veel. Alleen al de productiviteit en snelheid die verloren gaat door dit gedrag is aanzienlijk. Maar de echte kosten zitten hem in de tijd die leidinggevendenden besteedden aan het oplossen van brandjes in plaats van strategische vraagstukken. En dan laat ik de ziekte- en verloopkosten nog achterwege.

Nu zijn er veel bedrijven die op gedrags- en leiderschapsontwikkeling (wat hetzelfde is) trainen, maar in mijn ogen mega ineffectief zijn. Dit zijn de bedrijven waar je binnen zit, praat over wat er speelt en na een sessie of drie misschien wat pijnpunten naar boven weet te krijgen. Het is overigens niet dat praten niet effectief is, maar doordat de trainer niet direct gedrag heeft gezien en het team fysiek niet is uitgeput, duurt het vele malen langer voordat 'de waarheid' op tafel komt en het ineffectieve gedrag gestuurd kan worden. Daarom pakken wij het aan met een andere methode: De Mind the Body Methode (MtB-methode).

De MtB-methode is onze trainingsmethode waarmee we gedragsontwikkeling realiseren bij teams en leiders. In de trainingen worden deelnemers op fysiek, mentaal, emotioneel en spiritueel vlak ontwikkeld, wat het trainingseffect hoog maakt. Hierbij maken we gebruik van technieken uit het Korps Mariniers, ontwikkelmethoden van de Kunstacademie en funderen we dit met de wetenschap uit de psychologie, fysiologie, systeemdenken en sociologie. We gaan fysiek aan de slag om vervolgens te analyseren en evalueren wat er is gebeurd.

Op deze manier worden de principes van Tough Love Leadership sneller in organisaties geïntegreerd. Dit zorgt ervoor dat een training niet 'alleen een leuke dag was' maar zichtbare gedragsontwikkeling op de werkvloer realiseren en daarmee impact hebben op resultaten van een organisatie.

Het fysieke is niet om mensen moe te maken. Ze komen letterlijk meer open te staan voor verandering, om te delen wat er echt bij hen speelt en voelen zich meer verbonden doordat ze gezamenlijk uitdagingen hebben overwonnen. Hierbij is het van belang dat het in een omgeving gebeurt die veilig genoeg is, dat mensen aangehaakt blijven en uitdagend genoeg om psychologische basisbehoeften onder druk te zetten zodat gedragspatronen naar boven komen.

De afgelopen jaren hebben bewezen dat deze manier van trainen ervoor zorgt dat lessen jaren later nog zijn blijven hangen en zichtbaar zijn op de werkvloer. Dat onderstroom in teams wordt weggehaald en dat teams effectiever gaan samenwerken.

In deel 4 van het boek zal ik verder uitleggen hoe je deze gedragsontwikkeling als organisatie kunt toepassen.

Proloog

Shift Collective

Shift Collective, ook wel Shift genoemd, is het soort bedrijf waar mensen graag bij willen horen. Snel, energiek, ambitieus. Ze zien zichzelf niet als leverancier of dienstverlener, maar als aanjager van groei.

12 jaar geleden begon het bedrijf simpel. Daan, de oprichter, deed wat marketingcampagnes en bouwde websites voor bevriende ondernemers. Dat was niet groots of ingewikkeld, maar juist uniek, gepersonaliseerd, snel en met veel gevoel voor wat een klant nodig had.

In de jaren daarna groeide het bedrijf door. Daan nam personeel aan en groeide naar een digitale groeipartner voor zijn klanten. Hierin was hij nog betrokken bij klanten, maar was hij minder nodig bij de projecten. Dit gaf hem de mogelijkheid om verder te denken wat resulteerde in maatwerksoftware en SaaS-oplossingen. Wat ooit begon als een klein team dat leefde op ondernemerschap en tempo, is nu een organisatie van 105 mensen. Maar volgens Daan zijn ze nog maar net begonnen en is de volgende ambitie om door te groeien naar 130 mensen.

Iedereen die over Shift praat, heeft het over een succesverhaal. De sfeer is jong en energiek, mensen zijn gedreven en de financiële status is gezond. Er wordt hard gewerkt en hard ontspannen. Mensen zijn trots dat ze een club voorlopers zijn die de markt wakker schudt. In ieder geval, zo praten ze over zichzelf. Ze noemen zichzelf dan ook graag 'the disruptors'. Niet omdat ze rustig verbeteren wat er al is, maar omdat ze geloven dat het sneller, slimmer en beter kan. In die energie zit veel kracht. Het trekt klanten en talent aan. En jarenlang was het precies die combinatie die het bedrijf liet groeien.

Maar onder die energie ligt tegenwoordig een spanning. Een spanning die Daan niet eerder heeft ervaren en hij kan er zijn vinger dan ook niet op leggen. Hoe groter Shift Collective wordt, hoe meer hij er last van krijgt. Projecten worden complexer, teams hebben onderlinge afhankelijkheid en klanten verwachten meer. Gelukkig weet Daan het tot nu toe nog met snelheid, improvisatie en 'gut feeling' op te lossen. Zijn grootste kracht.

De karakters

Daan - Oprichter en CEO

Daan is de oprichter van Shift Collective. De man die het bedrijf groot heeft gemaakt. Zijn collega's beschrijven hem als doortastend, besluitvaardig en een baas die altijd klaar staat voor zijn collega's. Dat is precies waarom mensen in hem geloven. Hij ziet veel, voelt snel aan wat nodig is en neemt de verantwoordelijkheid voor zijn organisatie. Daan is trots op het bedrijf en zijn ambitie is nog lang niet uitgeblust. Toch knaagt er wat aan Daan. Want alles in het bedrijf lijkt te veranderen, behalve de belofte aan hemzelf dat hij bij de volgende stap meer tijd gaat nemen voor zijn familie en zichzelf. Dat hij gaat genieten van de vrijheid die het ondernemen mogelijk maakt. Die belofte lijkt ieder jaar weer een jaar op te schuiven.

Mira - Operationeel directeur

Mira werkt al 8 jaar bij Shift Collective, of eigenlijk bij Daan, want dat is de reden waarom ze bij Shift werkt. Zij was de eerste projectmanager toen en was de perfecte vrouw op het perfecte moment. Daan liep over om zowel projecten te managen als sales op te pakken. Een gezamenlijke vriend typte Mira en die bleek een talent voor het managen van projecten, zorgen dat 'shit is getting done' en daarnaast ook nog met oog voor de mensen. Inmiddels heeft zij de rol van COO of eigenlijk meer de rechterhand van Daan. Die band tussen hen is ijzersterk en Mira ziet zichzelf nog vele jaren bij Shift Collective werken.

Rens - Commercieel directeur

Rens is de Commercieel Directeur, of zoals hij het zelf liever zegt 'Head of Growth'. Want dat is waar hij voor staat: groei. Er is dan ook weinig wat Rens tegenhoudt, althans dat gelooft hij zelf. Wanneer er problemen zijn dan weet hij mensen mee te krijgen met charisma, enthousiasme en focus op wat wel kan. Dat is precies de reden waarom Rens is begonnen bij Shift, de groei ambities en visie van Daan. Oh ja, en de bonus die hij heeft uitonderhandeld als zijn doelstellingen worden behaald, maar dat weten alleen hij en Daan.

Sophie - HR

Sophie heeft de vaardigheden die op dit moment essentieel zijn bij Shift en dat weet ze. Ze weet alleen ook dat ze die vaardigheid maar bijzonder weinig goed weet in te zetten. Sophie kan namelijk als geen ander aanvoelen wat er speelt in een ruimte, hoe iemand erin zit en wat er nodig is om van een groep individuen een team te maken. Daarom is zij de aangewezen persoon voor CHRO. Het nadeel is dat ze vooral voelt wat er speelt en weet wat er nodig is, maar het haar niet lukt om over te brengen.

Tom - Hoofd software ontwikkeling

‘Het talent van de organisatie’ zoals Daan hem noemt. Tom kwam binnen als stagiair en heeft zich in 7 jaar weten op te werken naar hoofd softwareontwikkeling en een plek in het MT. Inmiddels zit hij 2 jaar in het MT en moet hij de brug slaan van strategie naar de werkvloer. Dat laatste gaat hem minder goed af en Tom vraagt zich regelmatig af of hij wel een MT functie ambieert. Dit weet overigens niemand, want hij wil Daan niet teleurstellen.

Emma - Project manager

Emma is met haar 27 jaar het jongste lid van het MT. Ze werkt nu 4 jaar bij Shift en heeft eigenlijk de titel ‘grootste talent’ van Tom overgenomen, maar dat zegt natuurlijk niemand. De projecten die Emma leidt zijn strak georganiseerd, worden boven verwachting opgeleverd en ze weet ook nog eens klanten uit te bouwen. Dit is de reden dat Daan haar al graag vroeg mee laat lopen met het MT, zodat ze in die rol kan groeien. Emma zelf is bescheiden over haar optreden en talent. Ze zegt dat ze geluk heeft gehad dat ze in een ondernemersfamilie is opgegroeid. Daar heeft ze al vanaf jonge leeftijd mogen meewerken en gezien hoe een organisatie van meer dan 200 mensen werkt.

Bas - Manager van het marketing team

Bas zit niet in het MT, daar lag niet zijn ambitie. Zijn ambitie is simpel: goede marketingcampagnes creëren. Hij is dan ook verantwoordelijk voor de meest stabiele tak van Shift, de tak waar het allemaal mee begon: de marketingcampagnes. Het liefste is hij met het creatieve proces bezig, maar na veel gesprekken met Daan zag hij in dat het, met

zijn ervaring, logisch is dat hij de gehele afdeling leidt. Het klant contact is daarin niet zijn sterkste kant, maar weet hij goed te managen door de lange klantenrelaties die het bedrijf heeft.

Sandra - Directrice van Nogalink

Sandra is de eigenaresse van Nogalink, de grootste klant van Shift Collective. Zowel zij als Daan weten dat Sandra de grootste reden is dat Shift Collective zo succesvol is. Want Shift heeft mogen meegroeien op de absurde groei van Nogalink. Eigenlijk kon Shift na een jaar de vraag niet meer aan, maar door het vertrouwen van Sandra in Daan, Daans harde werken en het zwak dat Sandra voor Daan heeft is de samenwerking in stand gebleven.

Deel 1 – Het probleem: onmisbaar zijn

1. Iedereen kijkt naar jou
2. Druk is niet je probleem. Het is een vergrootglas.
3. De paradox van leiderschap

Deel 2 – De patronen: Het systeem achter het gedrag

4. Wat jouw team je laat zien
5. Waarom afspraken nog geen eigenaarschap zijn
6. Cultuur is gedrag dat normaal is geworden

Deel 3 – Een kader: Tough Love Leadership

7. Wat sterke leiders anders doen
8. Brave Expression: kwetsbaarheid als kracht
9. Tough Love: Verbinding met jezelf, elkaar en de missie
10. Selfless Teamwork: het team boven het ego, zonder jezelf tekort te doen
11. Extreme Ownership: Geen excuses.

Deel 4 – De actie: Inzicht verandert niets zonder gedrag

12. Stop met sturen op verantwoordelijkheden. Begin met sturen op gedrag.
13. Zo pas je Tough Love toe in gesprekken, meetings en besluitvorming
14. Zo bouw je een team dat zonder jou sterker wordt
15. Dit boek helpt je niet als jij niet verandert

Hoofdstuk 1: Iedereen kijkt naar Daan

De MT-meeting begint tien minuten later dan gepland. Daan moest nog even iets afmaken, dus Rens is nog maar een kopje koffie gaan halen. Mira is in haar mail gedoken en Sophie en Tom zijn met elkaar aan het praten.

Emma zit klaar met haar notepad en kijkt vragend om zich heen. Tom merkt het op. 'Wen er maar vast aan Emma, deze meeting begint minimaal 5 minuten later dan gepland.'

Daan negeert de opmerking en slaat z'n laptop dicht. 'Mooi, laten we beginnen.'

Mira grijpt direct in 'laten we even op Rens wachten'.

'Scherp' zegt Daan, die geïrriteerd is omdat Rens niet in de meeting zit.

Als Rens op dat moment binnenloopt, grapt Daan 'het is maar goed dat jij je targets haalt'.

Rens gaat ontspannen achterover zitten en kijkt de ruimte rond. De opmerkingen van Daan interesseren hem niets. Zolang hij zijn targets haalt kan hij doen wat hij wil. Dat weet hij en hij weet dat Daan dat ook weet. 'Zullen we maar beginnen?' zegt hij met een grote glimlach.

'Goed idee, we zijn al laat' zegt Daan en hij kijkt naar Mira.

Iedere week begint Mira de meeting, want zij heeft haar zaken altijd op orde. Door haar te laten beginnen ziet het team direct hoe het zou moeten. Verantwoordelijkheden pakken, eigenschap tonen en de zaken fixen. Daar kan hij tenminste opbouwen.

Mira vertelt wat er de afgelopen week is gebeurd. 'Laat ik beginnen met het goede nieuws. Onze eigen Emma heeft afgelopen week haar klus weten te verlengen, waardoor ze haar team voor het komende half jaar 90% declarabel heeft.'

Daan kijkt naar Emma en geeft haar een high five. 'Lekker Emma! Dat is waarom je hier zit.'

'Dat was dan ook het goede' zegt Mira, 'want de implementatie bij Nogalink loopt vast. De twee teams trekken niet samen op, de deadline van vorige week is doorgeschoven en het punt dat we vorige maand al bespraken, is nog steeds niet opgelost.'

Daan kijkt haar aan. 'Waarom niet?'

Een korte stilte volgt.

Net lang genoeg om aan tafel direct te voelen dat dit de vraag is die steeds wordt ontweken.

Mira richt haar blik op haar notities. 'Omdat de verantwoordelijkheid op bepaalde stukken nog niet helder is. Bas zegt dat het bij Tom ligt, van Tom hoor ik dat hij wacht op Bas en

Bas zegt dat ze duidelijkheid van sales moeten hebben over wat de klant exact wil.'

Daan kijkt de ruimte rond. 'Jongens, dit hoeft toch niet zo moeilijk te zijn... We praten hier nu al 2 weken over en blijkbaar lost niemand het op. Zo gaan we niet alleen klanten verliezen, maar ook onze reputatie.'

'Rens, wil jij met de klant bellen en ervoor zorgen dat zij tevreden blijven? Mira, kun jij Tom ondersteunen om ervoor te zorgen dat dit volgende week verder is gebracht? Dit heeft echt te lang geduurd.'

Mira zet het met een frons op haar hoofd onder haar to-do-lijst. De lijst is lang en ze zit te bedenken waar ze deze week tijd vandaan moet halen. De sportles van haar dochter heeft haar man vorige week al overgenomen, dus deze week zal haar eigen yogales moeten wijken.

Dan kijkt ze op en gaat verder. 'Als laatste krijgen we het nog steeds niet voor elkaar om genoeg mensen aan te nemen om alle projecten te kunnen uitvoeren. We verkopen genoeg, maar we kunnen het simpelweg niet op korte termijn uitvoeren.'

Rens probeert zijn lach te verbloemen. 'Ik kan wel een weekje vrij nemen' zegt hij nonchalant, 'dan kunnen jullie even bijtrekken.'

Iedereen negeert de opmerking en Sophie begint te praten. 'Ik doe echt alles wat ik kan bedenken, maar het is gewoon erg moeilijk om de juiste mensen te vinden en degene die we vinden stellen belachelijke eisen.'

'Mira, kun jij Sophie hiermee helpen? Dit moet opgelost worden, want anders kunnen we de groei niet maken die we als doel hebben gesteld.'

Mira zegt niet graag nee tegen Daan, maar merkt dat dit er deze week echt niet bij kan. 'Kan Emma Sophie niet helpen? Zij heeft ervaring met recruitment.'

Daan is even perplex. Mira zegt altijd ja, dus ze zal nu wel een goede reden hebben of echt denken dat Emma dit beter kan. 'Euh, ja, dat kan ook. Emma, pak jij dit dan met Sophie op? Maar Mira wil jij hen nog wel dubbelchecken dat het goed gaat? Emma is ook nog maar net nieuw in het MT.'

Emma knikt instemmend. 'Zullen wij wat inplannen Sophie?' Daarna kijkt ze kort naar Daan die haar een goedkeurend knikje geeft.

Mira pakt haar to-do-lijst er weer bij en begint te schrijven.

- *Mira en Sophie checken voor recruitment*
- *Gesprek met Daan inplannen over werkdruk*

Die laatste stelt ze al een aantal maanden uit. Want steeds als het te veel lijkt te worden, is er weer een succes en krijgt ze de waardering van Daan waardoor ze weer ervaart en het gesprek uitstelt.

Dan legt Sophie haar pen neer. 'Nog even terugkomend op Nogalink, volgens mij zit er ook iets onder in de samenwerking tussen die twee teams. We blijven het procesmatig benaderen, maar er speelt iets in de dynamiek tussen Bas en Tom.'

Tom knikt instemmend, maar voordat hij iets kan zeggen begint Rens te praten.

'Dat kan wel zijn, maar de klanten betalen niet voor het oplossen van gezeur tussen mensen. Tom en Bas moeten gewoon leveren als twee volwassenen.'

'Ik zeg niet dat we dat niet moeten doen,' zegt Sophie rustig. 'Ik zeg dat als we blijven doen alsof dit alleen een probleem is van verantwoordelijkheid. Dan hebben we over een maand hetzelfde gesprek.'

Daan knikt, hij snapt Sophie, maar is het ook met Rens eens. 'Tom los dit op met Bas en hoe je het ook fixt, zorg dat de output op orde is.'

Sophie zwijgt, omdat ze even moet nadenken, maar voordat ze wat kan zeggen hoort ze... 'Oke mooi, volgende. Sales.' uit Daan's mond.

Nu recht Rens zijn rug, dit is zijn terrein en Sophie is intussen afgedwaald. 'We lopen voor op target,' zegt Rens. Er komen op dit moment 8 waardevolle leads per week binnen via de marketing, we hebben 5 eerste gesprekken staan en met twee grote leads zitten we in de closing fase. Ik verwacht dat het team van Bart deze over 2 weken kan onboarden.'

Mira kijkt meteen op. 'Dat is mooi gedacht, alleen dat team zit al vol voor de komende 2 maanden.'

Rens haalt één schouder op. 'Dat zei je vorige maand ook, en Barts teamleden zijn de enige die dit kunnen. Deze klant vraagt net wat anders en dat moeten zij doen.'

'Toen hebben drie mensen structureel avonden doorgewerkt.' Zegt Mira geïrriteerd.

'Ja,' zegt Rens. 'Omdat het nodig was.'

Niemand in het MT vraagt zich hardop af of structureel overwerken de bedoeling is. Want hard ontspannen kan alleen als er ook hard gewerkt wordt. En dat is waar Shift Collective voor staat: zorgen dat het geregeld wordt, linksom of rechtsom.

Voordat Mira antwoord kan geven, begint Daan te praten.

'Soms is het nodig om wat extra te geven. Kunnen we het aan of niet?'

Er valt weer een stilte en iedereen is aan het rekenen.

Mira antwoordt als eerste. 'Als we wat gaan schuiven tussen Barts en Dennis' team, dan kan het misschien als ze bereid zijn een, misschien twee à drie avonden over te werken de komende 3 weken.'

'Ik wil geen misschien,' zegt Daan. 'Ik wil vandaag een plan. Mira, kun jij dit fixen?'

Rens glimlacht nauwelijks zichtbaar. Niet arrogant. Meer alsof hij weet dat het gesprek zich weer beweegt in de richting die hem het beste ligt: doorgaan, oplossen, tempo houden. Hij weet als hij nu zijn mond houdt, dat Daan hem precies geeft wat hij wil.

Aan het einde van de tafel schuift Tom naar voren. 'Mag ik daar iets op zeggen?'

Het is een kleine zin, maar iedereen is opeens stil, benieuwd wat ze gaat zeggen.

Daan ook, want Tom zegt de afgelopen maanden niet zoveel.

Tom slikt. 'Volgens mij vertellen we onszelf hier iets wat we vaker doen. We zeggen dat we het aankunnen als we nog harder gaan lopen, maar eigenlijk kiezen we niet wat we dan níét doen.'

Sophie kijkt opzij naar hem, onzichtbaar instemmend.

Rens reageert meteen. 'Tom, dit is ondernemen. Zaken fixen en vooruitgang bieden. Niet wegduiken als het moeilijk wordt, maar aanpakken.'

Tom houdt zijn blik op tafel. 'Nee. Dit is achteraf opvangen.'

Voor het eerst die ochtend is de frictie voelbaar in de ruimte en daar wil Daan snel vanaf.

Hij leunt naar voren en vraagt, 'dus wat stel jij voor?'

Het is geen gemene vraag, maar ook geen lichte.

Tom opent z'n mond, sluit hem weer en kijkt heel even naar Sophie, zoekend naar rugdekking. Hij weet dat hij een belangrijk punt aanraakt, maar kan er de woorden niet voor vinden.

Rens is hem voor. 'We moeten hier niet in analyses blijven hangen. We hebben momentum. Als we nu te voorzichtig worden, verliezen we snelheid. En de beste strategie is het hebben van klanten, want dat levert geld op waarmee we verder kunnen groeien.'

Daan knikt instemmend, maar Sophie krijgt een frons op haar gezicht.

'Maar we verliezen nu ook mensen op draagkracht.' Ze zegt het net te zacht waardoor het bij niemand binnen lijkt te komen en de opmerking in het niets verdwijnt.

Daan kijkt de tafel rond. 'Oké, Ik hoor veel observaties, weinig besluiten. Dus ik maak hem simpel. Rens gaat door op de deal. Mira komt vandaag met een plan. Tom, als jij een beter idee hebt werk die dan uit en dan horen we dat volgende week.

Sophie, ik wil van jou horen wat jij ziet in de samenwerkingen en wat je hoort over draagkracht. Laten we dan nu doorgaan, want we zijn al ruim over het uur. Volgende week wil ik Sophie en Tom ook horen met een update over HR en de projecten.'

Daan sluit zijn laptop en kijkt naar Mira. 'Zullen wij nog 5 minuten pakken om het een en ander door te nemen?' Mira knikt, ze weet dat Daan haar gaat vertellen hoe hij erover denkt en even z'n hart moet luchten.

De rest pakt de spullen. Er heerst een opluchting dat de meeting voorbij is. Tegelijkertijd heerst er een stroperig gevoel. Er is veel gezegd, maar weinig vooruitgang gemaakt.

Wanneer iedereen de ruimte uit is, doet Daan de deur dicht. 'Snap jij het?' vraagt hij aan Mira. 'Ik geef al 5 maanden aan dat ik meer van hen verwacht, zodat ik meer op de achtergrond kan functioneren en jullie de vrijheid krijgen om door te groeien. Maar het lijkt wel alsof ik steeds harder moet werken om vooruitgang te realiseren.

'Daarnaast kunnen een dove en een blinde nog beter met elkaar communiceren dan Rens en Sophie. Die liggen elkaar helemaal niet. En Tom lijkt iedere week minder en minder te zeggen. Mis ik iets?'

Mira denkt na. Ze weet dat Daan wel om feedback vraagt, maar hij het snel als kritiek hoort en dan met redenen komt waarom het in dit geval zo was en probeert feedback daarom altijd tactisch te brengen.

'Nou, we zijn nu natuurlijk erg druk, wat ervoor zorgt dat iedereen hard aan het werk is. Daarnaast denk jij sneller omdat je dit werk al jaren doet en bekijk jij het vanuit het grotere plaatje in plaats van je eigen afdeling. De rest heeft wat langer nodig om na te denken om met een idee te komen dat voor de gehele organisatie goed is. Dus het zou helpen als je langer stil blijft.'

Daan denkt even na en zegt dan, 'Ik snap wel wat je zegt, alleen zou dat betekenen dat de meetings nog langer duren en zoals je zei, die tijd hebben we nu door de drukte nu niet. Als het iets rustiger wordt zal ik het gesprek over verantwoordelijkheden en eigenaarschap eens voeren, want dat mist op dit moment. Wil jij dat op onze actielijst zetten? Ik ga Rens vragen hoe het met die klanten gaat.'

Mira knikt instemmend. Als Daan wegloopt staat ze op het punt hem nog aan te spreken over de werkdruk, maar bedenkt dan dat ze dit beter kan zeggen als de rust wat is teruggekeerd.

Theorie hoofdstuk 1: Iedereen kijkt naar jou.

Als leider van je team wil je dat jouw team eigenaarschap pakt. Dat ze het voortouw pakken en verantwoordelijkheid nemen voor de resultaten. Juist zodat jij uit de operatie kunt stappen en strategische vraagstukken kunt oppakken. Maar hoe vaak in bedrijven blijft de leider (of een paar mensen) degene die de kar trekt. Die blijft vertellen wat er moet gebeuren en als die niets doet, wordt er fout op fout gemaakt.

Bij het team van Daan is dit niet anders. Als Daan niets doet blijft iedereen elkaar aankijken, wordt er geen verantwoordelijkheid gepakt en moeilijke gesprekken vermeden. Het bedrijf kijkt naar Daan, het leunt op Daan en dat is zowel voor Daan als het bedrijf onhoudbaar als het groter wordt.

Dit klinkt mooi, 'het moet leunen op systemen en niet op mensen'. Wellicht denk je: we hebben die systemen al staan, de afspraken zijn gemaakt, maar we doen het niet, zoals het geval is bij Shift Collective. Misschien gaat dit fantastisch bij jouw bedrijf en hoef jij steeds minder aanwezig te zijn. Of misschien lees je net iets nieuws.

Merk je dat het in jouw team of organisatie nog schort aan het pakken van eigenaarschap en verantwoordelijkheid, dan ben je gelukkig niet de enige. Het is voor veel ondernemers, CEO's en managers een grote uitdaging om mensen echt verantwoordelijkheid te laten pakken over hun werk. Goedbedoelde initiatieven die de motivatie moeten verhogen, het neerzetten van structuren of het bedenken van regels hebben niet het effect waardoor zij vaak harder aan het werk zijn en minder resultaten behalen.

In het komende hoofdstuk gaan we kijken naar een onderliggend probleem. Want de oplossing zit niet in meer regels, structuur of meer feestjes organiseren. De oplossing begint bij de organisatie benaderen als één systeem dat een bepaald gedrag vertoont. En de leider heeft daar een belangrijke invloed op.

Gedrag in het systeem

'Resultaat is een logisch gevolg van de omstandigheden'

Wanneer ondernemers tegen mij zeggen dat hun team geen eigenaarschap neemt, stel ik vaak dezelfde vraag: 'Wat doen ze dan exact niet?' Meestal komen er dan problemen naar boven als: 'we werken als eilandjes', 'we horen achteraf pas dat iemand het veel te druk heeft', 'we spreken elkaar niet aan', 'afspraken zijn geen afspraak' en een populaire op

de werkvloer is 'we praten over elkaar in plaats van met elkaar'. Vaak wordt dit gezien als het probleem van de medewerkers. Maar dat is niet het geval.

Als ik de opsomming van de problemen heb gehoord, stel ik een tweede vraag: 'Wat als het probleem niet in de mensen zit, maar in het systeem?' Dat is meestal het moment waarop ik wazig word aangekeken. We zijn gewend om naar individuen te kijken en daar 'de schuld' te leggen. Die ene medewerker die afspraken niet nakomt of die manager die te weinig initiatief neemt. Als je de organisatie als één systeem gaat bekijken, dan vraagt dat om anders te denken. Dat wordt ieder onderdeel van de organisatie, één geheel. Dan wordt iemand zijn fout, iedereen zijn fout. En dan wordt één iemand die verantwoordelijkheid niet pakt het probleem van iedereen. Bij systeemdenken kijk je dus naar alles en iedereen als één geheel, maar wel met een duidelijke hiërarchie.

Wat is een systeem?

Een systeem is een verzameling onderdelen die elkaar voortdurend beïnvloeden. Geen losse mensen, maar relaties en onderlinge verbanden. Als bepaalde zaken vaker gebeuren dan is dat geen incident bij een specifiek persoon, maar patronen in de organisatie.

Voorbeelden van een systeem zijn een voetbalteam, een gezin en jouw lichaam. Het werkt allemaal samen als één systeem. Zo ook jouw organisatie, uiteindelijk werken jullie samen als één systeem, met jullie eigen patronen.

Het bijzondere aan systemen is dat ze vaak precies de resultaten produceren waarvoor ze ontworpen zijn. Wanneer een team ondermaatse resultaten haalt, is dat niet automatisch een probleem door enkele mensen. Het is een logisch gevolg van de manier waarop het systeem is ingericht en het gedrag dat daaruit voortkomt.

Gedrag leidt tot resultaten

In veel organisaties wordt gekeken naar structuren, regels en afspraken om het systeem in een bepaalde richting te krijgen. Dit is ook van groot belang, want als er onduidelijkheid ontstaat over wat de verwachtingen zijn, dan weet niemand waar die zich aan kan conformeren. Toch zijn het niet de structuren, regels en afspraken die ervoor zorgen dat een organisatiesysteem de gewenste resultaten behaalt. Hetgeen wat er uiteindelijk voor zorgt dat de resultaten worden behaald is het gedrag wat de mensen laten zien.

Gedrag → resultaten

Het is het gedrag dat klanten of leveranciers ervaren en hoe er intern met elkaar wordt omgegaan. Alles wat mensen van elkaar zien, horen en het gevoel dat daarbij komt. Gedrag is hetgeen wat het verschil maakt, niet de structuren, regels en afspraken. Het is als organisatie daarom van belang om het gewenste gedrag in je organisatie te krijgen. Gedrag waarmee je ervoor zorgt dat de klant de gewenste ervaring krijgt, dat ervoor zorgt dat mensen zich met elkaar verbonden voelen en dat iedereen motiveert om voor de doelen te strijden.

Gedrag in een organisatie wordt door veel factoren beïnvloed. Structuren, regels en afspraken spelen daarin een belangrijke rol. Ook behaalde resultaten en maatschappelijke ontwikkelingen hebben invloed. Al heb je op dat laatste als organisatie slechts beperkt grip. Toch vallen al deze factoren in het niet bij de grootste beïnvloeder van gedrag binnen een organisatie: de mensen aan de top. De leiders.

Wat is een leider?

De eenvoudigste definitie van een leider is *'iemand die volgers heeft'*. Het zijn mensen die richting geven, een groep met elkaar verbindt en als eenheid laat werken. Het zijn de mensen die anderen willen volgen, om wie ze zijn.

Of jij een leider bent, bepaal je bovendien niet zelf. Dat doen anderen. Net zoals je niet zelf bepaalt of je grappig bent. Pas als anderen om je grappen lachen, blijkt dat je humor hebt. Zo bepalen anderen ook of ze jou willen volgen. Leiderschap is daarom geen functie, maar een positie die voortkomt uit gedrag dat maakt dat mensen je vrijwillig volgen. Binnen een groep kan dat bovendien per situatie verschillen. In de ene situatie neemt de één het voortouw, in een andere situatie iemand anders. Wanneer leiderschap elkaar wordt gegund, ontstaat een organisatie die wendbaar, krachtig en uitzonderlijk effectief is.

De reden waarom mensen iemand willen volgen is omdat ze het gevoel krijgen van effectiviteit en veiligheid. Mensen hebben het idee dat de leider hen verder helpt in het leven of leidt naar een visie waar ze in geloven. Daarmee krijgt een persoon autoriteit en wordt zeggenschap gegund. Het hebben van volgers betekent overigens niet dat je per definitie een goede leider bent. Het kan zomaar zijn dat een leider zijn volgers de afgrond in leidt.

Goed leiderschap is dan ook een vaardigheid die bewust getraind moet worden. Zeker als een leider onder steeds grotere druk komt te staan is het van belang om vaardigheden als besluitvorming, empathie, verantwoordelijkheid en authenticiteit te blijven trainen. De leiders die dit doen, zullen in steeds hogere leidinggevende posities komen.

Leider of leidinggevende

Helaas zijn niet alle leidinggevendens leiders en niet alle leiders zijn leidinggevende. Er zit een verschil tussen beide.

Als je leidinggevende bent heb je wel autoriteit, je hebt wat te zeggen over de mensen aan wie je leiding geeft, maar het betekent niet dat ze jou daadwerkelijk volgen. Het kan zijn dat iemand voor het geld op zijn plek blijft zitten en jij toevallig zijn leidinggevende bent, maar dat ze niet op de plek zitten omdat ze jou willen volgen. Als leidinggevende zul je mensen mee moeten krijgen zodat ze jou willen volgen. Lukt dit niet, dan wordt het moeilijk als leidinggevende om je teamleden mee te krijgen in jouw plannen.

Als je kijkt naar een systeem dan heb je te maken met zowel leidinggevende posities als met leiders. Idealiter zitten er goed getrainde leiders op leidinggevende posities, maar de praktijk wijst uit dat dit lang niet altijd het geval is. Mensen worden gepromoveerd, maar hebben nooit geleerd om leiding te geven.

Als het gaat over het willen volgen van de ondernemer, is het nog complexer. In het aannameproces spreken nieuwe medewerkers met geluk de ondernemer 1 of 2 keer. Dit is vaak veel te kort om als nieuwe medewerker te kunnen bepalen of de ondernemer iemand is die ze graag willen volgen. Juist daar ontstaat later regelmatig frictie.

Gedragsproblemen in een organisatiesysteem

Een organisatiesysteem waar mensen de leider niet willen volgen zal al snel in problemen komen met het gedrag van medewerkers. Niet dat zij direct ongewenst gedrag laten zien zoals pesten of intimidatie, maar vaak veel subtieler. Iemand valt stil tijdens een meeting en zegt niets meer, een deadline wordt niet gehaald zonder dat te bespreken, of niemand spreekt elkaar aan op niet nagekomen afspraken.

Deze gedragingen zijn als incident onschuldig, maar worden problematisch als het een patroon wordt. Het ontstaat dan ook niet omdat de mensen niet willen of lui zijn, maar

omdat de omstandigheden in het systeem ervoor zorgen dat dit kan gebeuren. De vraag is dus niet: 'Wie is het probleem?' Maar: 'Welke omstandigheden in het systeem maken dit gedrag logisch?' Want gedrag ontstaat nooit uit het niets. Het is een gevolg van de omstandigheden.

Toch behandelen veel leiders gedrag alsof het een bewuste keuze is. Bijvoorbeeld wanneer iemand zich terugtrekt tijdens een vergadering, noemen we hem passief. Wanneer iemand kritiek geeft, noemen we haar lastig. Wanneer iemand geen verantwoordelijkheid neemt, noemen we hem ongemotiveerd. Aan de buitenkant lijkt dit ook daadwerkelijk zo. Maar het gedrag dat iedereen laat zien is het eindresultaat van een veel dieper proces. Een proces dat begint bij het gevoel van veiligheid. En zoals ik net al zei, mensen willen anderen pas volgen als ze zich veilig voelen. Daarom heeft de leidinggevende een belangrijke rol om een omgeving van veiligheid te creëren.

De omgeving dicteert

Teams reageren voortdurend op hun omgeving. Wat normaal wordt in een team, ontstaat niet alleen door een optelsom van de persoonlijkheden van de mensen zelf, maar ook door de druk van de markt, de duidelijkheid van gewenst gedrag, het beleid, het leiderschapsgedrag en de manier waarop er met fouten en spanning wordt omgegaan.

Al deze zaken beïnvloeden of teamleden zich veilig voelen of niet. Dat gevoel van veiligheid is de grootste beïnvloeder van menselijk gedrag. En omdat resultaten worden behaald door het gedrag dat een team vertoont, is het gevoel van veiligheid een grote beïnvloeder van resultaten.

Omgeving → Gevoel van veiligheid → Gedrag → resultaat

In het volgende hoofdstuk gaan we dieper in op het gevoel van veiligheid. Voor nu duiken we in op de rol van de leider in en hoe het gedrag van de leider de omgeving en daarmee het gedrag van teamleden beïnvloedt en daarmee dus ook de resultaten.

Neem Emma van Shift Collective. Wanneer zij merkt dat haar ideeën toch weer worden overgenomen door Daan, leert ze iets over het systeem. Hier is ze niet bewust van. Maar onbewust krijgt ze de boodschap: 'Mijn ideeën doen er niet toe, Daan beslist.' Op onbewust niveau voelen haar ideeën dus niet meer veilig, want als Daan het er niet mee eens is, wordt ze afgewezen. Op termijn leidt dat tot een afname van initiatief. Niet omdat Emma ongemotiveerd is, maar omdat haar gedrag een logische reactie is op de

omstandigheden waarin ze werkt. In dit geval het gedrag wat Daan (haar leidinggevende) laat zien.

Je zou kunnen denken dat dit gebeurt omdat Emma nog junior is, en daar zit een kern van waarheid in. Maar zelfs de meest senior teamleden worden beïnvloed door het gedrag van de leiders van een organisatie. Dit komt niet door bewuste keuzes, maar doordat er in een systeem een hiërarchie is. Deze hiërarchie in het systeem heeft een grote impact en wordt ordening genoemd. Het gekke is dat hoe hoger je in de hiërarchie staat, hoe minder bewust je bent van je eigen impact.

Ordering

'De plek bepaalt wie invloed heeft, nog voordat er iets is gezegd.'

Elk gezond systeem heeft een ordening. Ordening is de natuurlijke plek, rol en verhouding van mensen of onderdelen binnen een systeem, waardoor duidelijk wordt wie waarvoor staat en hoe alles zich tot elkaar verhoudt. Sommige rollen staan vast en kunnen niet veranderen, zoals in een gezin. Daar zijn ouders verantwoordelijk voor het creëren van veiligheid en richting. Kinderen hoeven die rol niet te dragen en kunnen die rol nooit overnemen. Doen ze dat wel, dan gaat dat ten koste van een veel energie.

In een organisatie systeem kan degene die de rol invult wel veranderen. De rol van algemeen directeur verandert in sommige bedrijven regelmatig. Binnen Defensie is de structuur zo gebouwd dat iedereen maximaal 3 jaar op zijn of haar rol zit. Daar worden rollen dus continu door andere mensen ingevuld. In organisaties komen er soms rollen bij en vallen er af en toe rollen weg, maar de meeste rollen blijven bestaan. Degene die de rol invult verandert idealiter niet al te vaak, maar in de huidige tijd zien we dat de invulling van een rol vaak niet langer dan 5 jaar door dezelfde persoon gebeurt. Rollen veranderen dus van uitvoerder. Dit geldt voor iedere rol met uitzondering van de oprichter. De oprichter blijft altijd de oprichter en dat kan niemand overnemen. Deze is uniek in de organisatie.

De rol van de oprichter (of eindverantwoordelijke leider)

Note: Hoewel dit geschreven is vanuit het perspectief van de oprichter, gelden veel van deze principes ook voor CEO's, algemeen directeuren en andere eindverantwoordelijken. Zodra iemand eindverantwoordelijk is voor de koers, cultuur en prestaties van een organisatie, heeft diegene invloed op het systeem als geheel. Het verschil is dat een oprichter de oorspronkelijke visie, identiteit en cultuur heeft gecreëerd, dat kan niemand van hem/haar overnemen. Een CEO of directeur erft dit van de oprichter en moet het verder ontwikkelen. De verantwoordelijkheid voor het systeem blijft echter hetzelfde als zij aan de top van het bedrijf staan.

In een organisatie systeem heeft de oprichter een unieke invloed op het systeem. Hij of zij, voor het gemak gebruik ik 'hij', is de ziel van de organisatie en daarmee de ziel van het systeem. Zolang de oprichter nog op de werkvloer aanwezig is heeft hij altijd drie belangrijke rollen:

De visionair

De oprichter bepaalt de richting, de ambitie en de identiteit van de organisatie. Dit wordt meestal vastgelegd in visie, missie en kernwaarden. Deze zijn van belang voor een bedrijf omdat mensen zich niet aansluiten bij een bedrijf, maar bij de droom van de oprichter. Wil je als oprichter dat je bedrijf groeit, dan is het essentieel dat de gehele organisatie de visie, missie en kernwaarden weten. Zodat zij daar zelf keuzes op kunnen maken.

De cultuurdrager

De cultuur wordt vaak beschreven in de kernwaarden, alleen zijn deze kernwaarden slechts de cultuur op papier. De echte cultuur zit in het gedrag van de oprichter (als die nog op de werkvloer aanwezig is). Die bepaalt wat normaal is, wat gewaardeerd wordt en waar grenzen liggen. Voor oprichters is het van belang te begrijpen dat niet hetgeen wat ze zeggen de cultuur is, maar hetgeen wat ze doen.

De bewaker

In veel organisaties gaat het hier mis. Ze worden succesvol, maar verliezen hun ziel. Juist wanneer een organisatie groeit en minder afhankelijk van de oprichter wordt, is deze rol van belang. Hierin bewaakt hij hetgeen dat niet verandert: de kernwaarden, visie en missie.

Uiteraard zijn er nog meer rollen die vervuld kunnen worden door een oprichter, zoals het ontwikkelen van talenten, klanten of producten. Maar de bovenstaande drie rollen zijn essentieel omdat deze het meest invloed hebben op het systeem. Dit zijn de rollen die een oprichter niet kan delegeren zolang die nog op de werkvloer aanwezig is. Dat kan wel met product of klantontwikkeling. Precies dat is wat Daan probeert bij Shift Collective, alleen ziet hij niet dat hij ook cultuurdrager is.

Hij wil dat zijn MT meer verantwoordelijkheid neemt, zodat hij op andere zaken kan focussen. Tegelijkertijd blijft hij beslissingen overnemen zodra de druk oploopt. Daardoor ontstaat de onzichtbare boodschap: 'Jullie zijn verantwoordelijk, totdat het spannend wordt.' Wat Daan zei, had afgesproken en wat hij deed was niet hetzelfde, waardoor zijn gedrag de norm werd. Het gevolg? Iedere keer als er onduidelijkheid is, kijkt iedereen naar Daan. Niet omdat de anderen het niet wilden oppakken, maar omdat het systeem hen heeft geleerd dat 'Daan uiteindelijk toch beslist'.

De grote impact van het gedrag van de ondernemer of leidinggevende op het gedrag van een team maakt de rol van leidinggevende niet altijd even makkelijk. Het is vaak een wisselwerking van loslaten en snelheid behouden. Van anderen ontwikkelen en kwaliteit bewaken. Hoe je de organisatie minder afhankelijk kunt maken van jou als leider zal ik verder in het boek bespreken. Eerst is het nuttig om te begrijpen waarom mensen zo

graag een leider willen volgen, zodat je goed kunt begrijpen wat er psychologisch gebeurt.

De invloed van leiders

'De leider bepaalt wat normaal wordt'

Je hebt gemerkt dat ik in dit boek de invloed van leiderschap flink benadruk. Dit komt niet omdat ik dit zelf zo ervaar. Integendeel, ik zie ieder mens als gelijke en zou iemand in een leidinggevende positie niet anders behandelen dan wie dan ook. Maar in mijn leven heb ik gemerkt dat dit niet voor iedereen geldt.

Naast dat de mensen in leidinggevende posities invloed hebben omdat het systeem zo geordend is, heeft de rol van leidinggevende ook een groot effect op de menselijke psyche. Dat een leider hier bewust van moet zijn, kan in mijn ogen niet genoeg benadrukt worden. Dit omdat de meeste mensen die in deze posities zitten geen erg hebben wat hun gedrag voor impact heeft. Sterker nog, ze zien zichzelf helemaal niet als de grote leider. In het laatste deel van dit hoofdstuk leg ik uit waarom de meeste mensen toch op kijken tegen iemand in leidinggevende posities, waarom de meeste leiders zichzelf helemaal niet zo bijzonder vinden en welke ineffectieve vicieuze cirkel dit kan veroorzaken, waar je in zit zonder dat je het doorhebt.

Waarom leiders zoveel invloed hebben

Mensen zijn groepsdieren. Duizenden jaren lang waren we afhankelijk van een groep om te overleven. Alleen zijn betekende dat je kwetsbaar was en samen zijn betekende veiligheid. In de groepen was altijd een leider die richting bepaalde en er voor zorgde dat iedereen verbonden bleef. Deze rol kon overigens door meerdere mensen worden vervuld, maar vaak was het zo dat één iemand het laatste woord had als de rest er niet met elkaar uitkwam. Dat was 10.000 jaar geleden al zo en vandaag de dag is het niet anders. We willen graag dat de groep bij elkaar blijft en dat iemand daar verantwoordelijkheid voor neemt.

Daarnaast leren we in ons leven al vroeg dat we afhankelijk zijn van anderen. We zijn gewend om mensen te volgen. Dat is niet zo gek, want we zijn namelijk niet geboren als onafhankelijke denkers. Als kleine dreumes, denk je zelfs niet eens en ben je volledig afhankelijk van je ouders. Je kunt dan nog niet bedenken of iets veilig is. Iets gezond is. Of

wie er te vertrouwen is. Daarvoor heb je iemand nodig. Je ouders of verzorgers. En dat is maar goed ook, want de wereld is spannend en als baby of peuter moeten we nog veel leren.

Helaas eindigt deze afhankelijke fase niet als je naar de basisschool gaat. Sterker nog, het wordt erger. De basisschool is het strijdtoneel waar je moet leren overleven tussen je klasgenoten, de meester of juf en de lesstof.

De meester of juf speelt daarin de belangrijkste rol. Zij zijn de alwetende goden die weten wat jij niet weet. En alles wijst erop dat het terecht is dat zij die positie hebben. Zij weten namelijk wat de uitkomst is van 1+1, of wanneer je een 't' of 'd' moet gebruiken. En zodra jij dat ook weet, komen ze met iets nieuws dat jij nog niet weet. Maar dat is niet het ergste. Jouw leraren bepaalden wie stout was, bepaalde wie het goed deed en wie niet. Kortom, je kunt ze beter maar mee hebben.

Je leert daarom al op jonge leeftijd om te doen wat degene met autoriteit vraagt.

En daarmee ontstaat een innerlijk patroon.

'De autoriteit bepaald wat goed is.'

'De autoriteit bepaald wat mag.'

'De autoriteit bepaald wie er bij de groep blijft.'

Dus als je meester of juf tevreden is, dan doe jij het goed. En het goed doen. Dat is wat je brein wil, want dan ben je veilig.

Op jonge leeftijd leren we dus dat we moeten luisteren naar degene die bovenaan het systeem staan voor veiligheid. Dit patroon zet bij sommige mensen hardnekkiger door dan bij anderen, maar op latere leeftijd hebben we nog steeds te maken met mensen met autoriteit. Je manager, politie en je ouders zijn nog steeds je ouders. Het verschil zit uiteraard in de keuze die je als volwassen wel kunt maken ten opzichte van toen je nog een kind was.

Als volwassenen kun je ervoor kiezen je te conformeren aan de groep en de leider of om weg te gaan. Toch voelt het niet altijd voor mensen dat ze hierin een keuze hebben. Dat komt door het psychologische fenomeen authority bias. Een bloedirritant fenomeen voor alle leiders die willen dat hun teams onafhankelijker worden.

Authority bias

Dit houdt in dat we een vooroordeel hebben over de mensen met autoriteit. Niet het vooroordeel dat ze arrogant zijn, maar het voordeel dat ze alwetend zijn. Het is de reden dat we de dokter blindelings vertrouwen als die iets voorschrijft en dat je je aannemer op

zijn mooie ogen vertrouwd met de verbouwing. Het is het stemmetje 'ja, jij hebt hiervoor geleerd. Jij zal het wel weten.'

Nu is dit op zich niet gek. Het is zelfs efficiënt gedacht. Want het is ook wel lekker als we mensen hebben die iets weten en waar we op kunnen vertrouwen. Anders moet jij in alles expert worden. Het is alleen oppassen dat je jouw denken niet stopt als je bij iemand met autoriteit zit.

Nu heb je een relatief kleinere groep mensen die minder gevoelig zijn voor authority bias. Dit zijn de mensen die denken: 'Ik kan dit beter, ik ga zelf wel op onderzoek uit. Leuk dat je dit zegt, maar ik doe het wel op mijn eigen manier.' Deze groep gaat vaak ondernemen of drijft boven in de organisatie en worden daarmee de autoriteit op een bepaald gebied. Zij zijn in zekere zin ook iets minder gevoelig voor de ordening, al ontkomen ze er niet aan.

Het hebben van mindere mate van authority bias zorgt er dus voor dat de kans groter is dat jij een autoriteit wordt. Andersom geldt dus ook, het hebben van grote mate van authority bias zorgt ervoor dat je minder kritisch wordt en meer wordt beïnvloed door degene die als autoriteit wordt gezien.

Als je zelf leiding geeft aan een team heb jij de positie van autoriteit. Jij bent de leidinggevende en staat daar boven in de ordening. Daardoor kunnen teamleden bij jou denken: jij zal het wel weten. Jij zit immers op die positie en laten we eerlijk zijn, je zal ook wel wat weten als je op die positie zit. Toch zal dit voor de meeste leiders niet altijd zo voelen.

Zij zullen zich niet altijd superieur voelen of vol zelfvertrouwen zijn over de keuzes die ze maken. Al kan dat aan de buitenkant wel zo lijken. Leiders weten niet alles, hebben hun twijfels en denken soms ook 'ja, ik doe ook maar wat ik denk dat goed is'. Tegelijkertijd geeft hun positie het gevoel dat ze het wel moeten weten. Want iedereen kijkt immers naar hen.

Het gevoel dat onder de gedachte van 'ik doe ook maar wat ik denk dat goed is' heet het imposters syndrome. Een irritant gevoel, wat ieder mens in meer of mindere mate heeft. Wanneer een leider dit gevoel heeft, maar er niet bewust van is, zorgt het voor het ineffectieve gedrag dat een leider kan laten zien.

Imposter syndrome

Al vroeg in onze jeugd ga je jezelf vergelijken met anderen. Je ziet op televisie artiesten die bijzonder goed kunnen zingen, de allerbeste voetballers en zelfs de mensen om je heen lijken op veel vlakken beter te zijn dan jij. Het kan daarom gebeuren dat je bij anderen ziet hoe goed en getalenteerd zij zijn. Terwijl je bij jezelf alleen maar ziet dat je goed in iets bent waar je hard voor hebt gewerkt. Tegelijkertijd weet je van jezelf dat je iets hebt bereikt, maar dat je alsnog over jezelf twijfelt, dat je angsten hebt en misschien heb je wel het gevoel dat je op een dag wordt ontmaskert dat je al die tijd ook maar wat hebt gedaan. Dat je het ook niet zeker wist. Dit gevoel heet het Imposter Syndrome. Het gevoel dat je de wereld voor de gek houdt, dat anderen weten wat ze doen, maar jij eigenlijk maar wat doet.

Het gevoel komt doordat we anderen alleen aan de buitenkant zien. We zien hetgeen wat ze bereiken, wat ze doen en hoe ze over komen. Maar we zien niet wat ze denken of wat ze voelen. We weten niet wat hun twijfels en angsten zijn, maar we weten dat wel van onszelf. Hierdoor krijgen we een rooskleurig beeld van anderen, zeker als ze succesvol zijn in onze ogen.

De omgang met het imposter syndrome is bij iedereen anders. De één slaat dicht, de ander gaat wat anders doen en sommige leidinggevers gaan in actie. Ze gaan bewijzen dat ze het wel kunnen. Schouders eronder en knopen doorhakken. Dat is vaak het gedrag wat hen succesvol heeft gemaakt en waarom ze nu leiding geven. Als je niet veel mensen hoeft aan te sturen, of iets alleen doet, dan werkt dit gedrag perfect. Maar dit is vaak niet het gedrag dat nodig is om een team aan te sturen. Want hiermee houden zij een vicieuze cirkel in stand.

Patronen zijn hardnekkig

De vicieuze cirkel

Als je dit allemaal op een rij zet, wordt duidelijk waarom zoveel teams afhankelijk blijven van hun leider. Niet omdat mensen per se ongemotiveerd zijn. Niet omdat ze het niet zouden kunnen. Maar omdat het systeem het hen leert.

Door de ordening in het systeem heeft de leider meer invloed dan anderen. Door authority bias kijken teamleden sneller omhoog, zeker als het spannend of onduidelijk wordt. En doordat leiders zelf vaak ook worstelen met hun eigen twijfels en imposter syndrome, komen ze in automatische gedragspatronen: ingrijpen, beslissen, oplossen en het voortouw nemen. Zo ontstaat een hardnekkige cirkel.

Het team wacht, omdat het denkt dat de leider het antwoord heeft. De leider grijpt in, omdat hij voelt dat hij het antwoord zou moeten hebben. En precies daardoor leren beide kanten opnieuw hetzelfde: als het erop aankomt, kijkt iedereen weer naar boven.



Dat is waarom afhankelijkheid in organisaties zelden ontstaat door één incident. Het ontstaat doordat gedrag zich herhaalt. Steeds opnieuw. Zolang niemand het patroon herkent en doorbreekt, blijft het systeem doen wat het altijd al deed.

Effectieve en ineffectieve patronen

Uiteraard zijn er ook genoeg gedragspatronen in jullie organisatie die wel effectief zijn. De patronen die er juist voor zorgen dat jullie de kwaliteiten die in de mensen zitten benutten en waardoor positieve resultaten worden behaald. Juist deze patronen zorgen ervoor dat je bent gekomen waar je nu staat en daarom wil je goed begrijpen wat jullie al goed doen. Wat juist op dit gedrag kun je verder bouwen. Wil je als team of organisatie groeien, dan zul je eerst moeten weten waar je nu staat en wat daar sterk aan is. Zodat je in het aanpakken van jullie ineffectieve patronen gemotiveerd kan blijven.

Vervolgens kun je gaan kijken wat er verbeterd moet worden. Een ineffectief patroon herkennen als je erin zit is echter moeilijk. Dit komt omdat de ineffectieve patronen meestal ontstaan wanneer de druk hoog is en iedereen in tunnelvisie schiet. Juist daarom wordt het pas echt interessant wanneer het moeilijk wordt. Want zolang het rustig is, kun je veel van deze patronen nog maskeren. Pas als de druk stijgt, wordt zichtbaar hoe sterk de afhankelijkheid werkelijk is.

Druk

Misschien heb je al een beeld van wat de cirkel bij jullie is, wat jouw rol hierin is. Bespreek dit met je team, want dat is de eerste stap om de patronen te doorbreken. Dit vraagt om kwetsbaarheid als kracht in te zetten. Daar gaan we in deel 2 verder op in.

Mocht je geen idee hebben welke patronen jullie hebben, dan is waardevol om te (laten) observeren wat er gebeurt bij jullie team wanneer het moeilijk wordt of er druk op jullie staat. Want juist onder druk komen de patronen naar boven. Mocht je denken dat druk de oorzaak is van de patronen, dan zul je blij zijn met het volgende hoofdstuk. Druk is namelijk niet de oorzaak, maar het brengt de patronen onder een vergrootglas. Je zenuwstelsel neemt het dan over en je doet weer wat je altijd al deed.

Als jij jezelf leert beheersen onder druk, ga je de patronen doorbreken.

Schrijfoopdracht:

- Welke effectieve gedragspatronen zie jij in jouw team of organisatie?
- Welke ineffectieve gedragspatronen zie jij in jouw team of organisatie?
- Wat doe jij dat dit patroon in stand houdt?

Hoofdpunten hoofdstuk 1

- Gedrag in organisaties is niet alleen een individueel probleem, maar vaak een logisch gevolg van hoe het systeem is ingericht.
- Een systeem produceert vaak precies de resultaten waarvoor het ontworpen is. Ondermaatse resultaten zeggen dus iets over het systeem, niet alleen over de mensen erin.
- Leiderschap is een positie die wordt gegund door bepaalde gedragingen.
- De leider heeft door zijn positie, gedrag en invloed een grote impact op de omgeving waarin teamleden zich wel of niet veilig voelen.
- Leiderschap moet getraind worden om steeds hogere mate van druk aan te kunnen.
- Omgeving, gevoel van veiligheid en gedrag hangen direct samen:
Omgeving → gevoel van veiligheid → gedrag → resultaat.
- Ordening bepaalt binnen een systeem wie invloed heeft; hoe hoger iemand in rangorde staat, hoe groter de impact van zijn gedrag op de rest van het systeem.
- De oprichter of eindverantwoordelijke leider vervult altijd drie cruciale rollen:
visionair, cultuurdrager en bewaker.
- Cultuur wordt niet bepaald door wat een leider zegt, maar vooral door wat hij doet; gedrag van de leider wordt de norm in het systeem.
- Door **authority bias** kijken mensen sneller omhoog naar degene met autoriteit, vooral als het spannend of onduidelijk wordt.
- Leiders hebben zelf vaak ook last van twijfel en **imposter syndrome**, waardoor ze sneller in automatische patronen schieten zoals ingrijpen, beslissen en oplossen.
- Zo ontstaat een **viciuze cirkel**: het team wacht op de leider, de leider grijpt in, en beide kanten leren opnieuw dat de leider het uiteindelijk oplost.
- Teams worden zelden afhankelijk van een leider door één incident; die afhankelijkheid ontstaat doordat het systeem dit gedrag steeds opnieuw bevestigt.

Hoofdstuk 2:

Daan heeft een afhankelijkheidsprobleem

Die avond zit Daan aan de keukentafel. Zijn bord is halfleeg en het eten bijna koud. Marieke, zijn vrouw, zit tegenover hem en kijkt hem aan. Ze hoopt op een reactie, maar merkt al gauw dat hij alleen nog fysiek in de ruimte is.

'Wat is er?' vraagt ze om de stilte te doorbreken. Daan haalt zijn schouders op. 'Niks.' Ze glimlacht flauwtjes. 'Je gezicht vertelt wat anders.'

Hij ademt uit en legt zijn vork neer. 'Het MT. Het is gewoon... ik snap het niet. Ik geef al maanden aan dat ik wil dat ze meer verantwoordelijkheid nemen, maar zodra het ingewikkeld wordt, lijkt het wel of we in een kleuterklas zitten waar ik de meester ben die het moet oplossen. Daarnaast denk ik dat Tom uit het MT moet. Die bakt er de laatste maanden echt helemaal niets van. Misschien was ik te enthousiast om hem deze functie aan te bieden. Hij deed het zo goed, maar sinds hij in het MT zit maakt hij fout op fout. Wat nu zelfs tot problemen leidt met Sandra d'r bedrijf.'

Zijn vrouw knikt langzaam. Niet verbaasd. Want ze kreeg bevestigd wat ze al langer wist. Toen Tom in het MT kwam was hij 29 jaar, werkte 7 jaar voor Shift Collective en was Daans eerste stagiair. Ondanks zijn loyaliteit en inzet, zag zij dat Tom nog niet klaar was om manager te zijn van een bedrijf met 120 medewerkers.

'En wat doe jij dan?'

Daan kijkt haar met een frons aan. Altijd die reflectievragen denkt hij, maar hij begint al snel te praten. 'Morgen gaan we langs bij Nogalink. Ik heb Mira gevraagd het operationeel te fixen, want Tom redt het niet als projectmanager. Hij ligt overigens ook nog eens niet zo lekker met Bas, daar heb ik Sophie voor gevraagd. Het enige wat tot nu toe lekker gaat is dat Rens de relatie sterk houdt met Nogalink.'

'Dit is toch het project waar jij je niet mee zou bemoeien?' Vroeg Marieke met een sarcastische ondertoon.

'Nou volgens mij laat ik het behoorlijk los, alleen loopt het nu al 2 weken spaak. Het is niet dat ik me hier mee wil bemoeien, ik heb het immers zelf al druk genoeg met die overnames.'

Marieke laat een korte stilte vallen. 'Gelukkig ben jij de redder in nood.'

Daan voelt een irritatie opkomen, maar laat het niet zien. 'Mi-auw' zegt hij als hij een gebaar maakt van een kattenklauw en een grijns op zijn gezicht zet.

'Dat is te makkelijk', vervolgt hij. 'Jij ziet niet hoe makkelijk mijn relatie met Nogalink gesprekken maakt, daarnaast maak ik gewoon sneller keuzes dan de rest en worden die direct geaccepteerd.'

'Dat snap ik,' zegt ze. 'Maar je zegt al maanden dat je meer afstand wilt, minder in de operatie zodat je kan focussen op ondernemen en er meer voor je dochters te kunt zijn. Maar ik hoor je iedere week wel weer over iets waar je toch nog even nodig was en waarom je toch iets langer op kantoor moest blijven.'

Daan wrijft met zijn hand over zijn gezicht. Hij vindt het bloed irritant als Marieke hem hierop wijst. Maar ze heeft gelijk, hij is moe. Niet alleen van de afgelopen weken, het is een vermoeidheid die is begonnen na de eerste overname drie jaar geleden. Het zou daarna makkelijker worden, maar dat is nog niet het geval.

'Ik wil dat ook,' zegt hij. 'Echt. Maar het voelt gewoon nog niet alsof dat kan. Zeker niet met deze krappe arbeidsmarkt en ik heb wel een voorbeeldfunctie.'

Ze kijkt hem aan. 'Ligt het aan de markt, het MT of jouw leiderschap?'

Daan zegt niets. Hij weet het antwoord eigenlijk ook niet. Maar voelt dat Marieke gevaarlijk dicht in de buurt komt van iets waar hij het niet over wil hebben.

De volgende ochtend begint Daan met een besluit dat goed voelt.

Als hij in de auto zit bedenkt hij: Ik ga niet bij het overleg over Nogalink zitten, maar ga Mira vragen. Dat moeten zij toch kunnen? Mira, Tom en Rens zijn immers MT. Ze zijn niet voor niets op die positie gekomen. En zo'n belangrijk project als dit zal hen motivatie geven. Marieke had immers gelijk, als ik wil dat ik minder nodig ben, moet ik ook stoppen met overal bij aanschuiven zodra het moeilijk wordt.

Daan spreekt dit niet uitgebreid uit. Hij zegt alleen tegen Mira dat zij het overleg moet oppakken en dat hij er niet bij zal zijn.

Mira voelt een korte schok van woede als ze dit hoort, maar weet die snel te onderdrukken. 'Prima', zegt ze kort en loopt direct door.

Daan kijkt verbaasd, maar ook tevreden. Dit heb ik goed geregeld, denkt hij. Met Mira komt de vaart er wel in en als dit project gelanceerd is, krijgt ze een bon voor haar favoriete spa. Want dat kan ze gebruiken.

Zodra het overleg bij Nogalink begint, ligt zijn telefoon naast zijn laptop. Daan kijkt naar zijn scherm. Nog geen appje. Dat is goed, denkt hij. 3 minuten later kijkt hij weer. Laat het los Daan, schiet door zijn gedachten. Maar dan licht het scherm op. Mira is de aantekeningen in Slack aan het typen. Iedere keer komt er wat extra informatie uit de meeting.

Snelheid is gevraagd.

De styling van de software moet nog worden gepresenteerd.

Het systeem is nog niet getest.

Nogalink wil volgende week kunnen testen.

Daan voelt een lichte kriebel in zijn buik. Hij wil een vraag stellen, maar doet het niet. Toch blijft hij meelezen. Het is verstandig dat ik op de hoogte blijf, dat is gewoon verstandig leiderschap, vertelt hij zichzelf.

Dan verschijnt er weer een bericht in de slack:

Nogalink wil dat we minimaal 2 keer per week inchecken.

Daan voelt een frustratie opkomen. Hoezo is dit een aantekening? Dit zou toch het minimum moeten zijn voor zo'n groot project? Wat hebben ze de afgelopen maanden dan gedaan?

Daan begint te typen. *Hoe vaak was dit tot...*, maar roept zichzelf terug en verwijdt de tekst. Niet ingrijpen Daan. Ze moeten dit zelf gaan doen.

Een uur later komen Tom, Mira, Bas en Rens terug op kantoor. De mannen lopen in een lijn de meetingruimte in. Mira roept Emma en Sophie erbij. 'Jullie moeten er nu bijkomen.'

Mira neemt het voortouw en legt uit dat er grote problemen zijn. 'Nogalink heeft verteld dat ze geen vertrouwen hebben in de gang van zaken tot nu toe en dat als dit niet verandert, ze een andere partner gaan zoeken. Dat geldt overigens niet alleen voor dit project, maar ook voor de samenwerking op marketing.'

Het is even stil als Tom vraagt, 'moeten we Daan er niet bijroepen?' Sophie knikt instemmend, maar Rens drukt dat de kop in. 'Papa hoeft het niet altijd op te lossen', zegt

hij kortaf. 'Ik zal dit wel met Nogalink recht praten, als jullie zorgen dat je zaken geregeld worden.'

Tom en Bas kijken Rens geïrriteerd aan. Ze vinden hem een lul, maar gaan er niet verder op in.

Tom opent voorzichtig. 'Laten we gewoon even scherp krijgen waar het nu precies op vastloopt.'

'Dat weten we toch al?' zegt Bas met een luide stem. 'Wij wachten nog steeds op duidelijkheid vanuit sales over wat er exact aan de klant is beloofd.'

Tom trekt zijn mond even strak. 'Nee. Jullie wachten op duidelijkheid over iets dat al twee maanden in jullie eigen werkvoorraad zit. Jullie moeten gewoon aan de bak in plaats van je druk maken over welke pizza je met filmavond moet eten.'

Mira schuift er direct tussen. 'Oké. Mannen rustig. De vraag is nu wat er vandaag nodig is om dit weer in beweging te krijgen en Nogalink vertrouwen te geven. Tom en Bas, wat staat er op jullie werkvoorraad en Rens, kun jij terughalen wat er met Nogalink is afgesproken?'

Sophie kijkt van de een naar de ander. 'Volgens mij moeten we niet doen alsof dit alleen om planning gaat. Er zit ook iets in hoe hier over en weer gecommuniceerd wordt.'

Bas reageert niet. Tom en Rens duiken in hun computer. En Emma zegt niets. Ze schrijft mee. Kijkt. Probeert te snappen wat er nodig is om de volgende stap te kunnen zetten, maar heeft meer vraagtekens dan een idee wat er gaande is.

Sophie probeert het nog een keer. 'Jongens, we kunnen het wel gaan hebben over planningen, maar dan hebben we volgende week hetzelfde probleem. We raken de kern niet.'

Niemand reageert op Sophie en er valt weer een stilte. Na een tijdje zegt Bas: 'Misschien is het gewoon slimmer als Daan hier heel even bij aansluit. Dan kunnen we sneller besluiten.'

Niemand reageert. Want iedereen weet dat dit altijd de uitweg is die ze kiezen. Een soort noodtrap in het gebouw waar ze steeds weer op uitkomen. Dit keer willen ze het anders doen.

Sophie kijkt op. 'Volgens mij is dat precies wat we niet moeten doen.'

Tom knikt. 'Eens.'

Maar zijn stem heeft niet genoeg gewicht om het voorstel echt weg te duwen. Niet omdat hij geen punt heeft, maar omdat hij het zelf ook niet volledig lijkt te geloven dat het zonder Daan gaat werken.

Mira kijkt naar haar scherm en dan naar de klok. Ze schrikt, want het is bijna 2 uur. Om half 3 heeft ze een overleg met Daan en die gaat zeker vragen hoe de meeting was. Ze kijkt de tafel rond en zegt, 'laten we overleggen wat we Daan gaan zeggen. Want als hij hoort dat Nogalink twijfelt na 5 jaar samenwerken, wordt hij woedend.'

Iedereen is direct bij de les. Behalve Rens, die zit zijn mail te beantwoorden.

Op woensdagochtend rijdt Daan naar kantoor. Hij denkt terug aan het gesprek dat hij gisteren met Mira had. Aan het vage antwoord wat ze gaf toen hij vroeg hoe vaak er tot nu toe werd ingecheckt bij Nogalink en de onduidelijkheid over de vervolgstappen.

Dat loslaten geeft meer stress dan er bovenop zitten, denkt hij. Ik had toch wel verwacht dat Tom en Bas gisteren langer op kantoor zouden zijn want die moeten dit oplossen. Rens anders zo maar eens bellen. Hij zal wel begrijpen dat ik incheck.

Als Daan op zijn telefoon kijkt ziet hij een appje van Sandra. De oprichter van Nogalink.

Hi Daan, Wil je me direct bellen als je dit leest? Bedankt Sandra.

Daan krijgt een vreemd gevoel in zijn buik. Zie je wel, als ik het niet doe dan gaat het fout, denkt hij. Sandra appt nooit zo kortaf. In de 5 jaar dat ze nu samenwerken waren het altijd lange appjes met smilies, maar nooit zo kort en al helemaal niet '*bedankt Sandra*'.

Daan belt direct Rens op. Die zal wel weten wat er aan de hand is.

'Rens. Met mij. Vraagje, wat is er met Sandra? Ze appte me of ik direct kan bellen. Klinkt alsof er iets niet goed gaat.'

Rens is even stil. Alsof hij moet nadenken wat hij gaat zeggen. 'Ja, weet je wat het is Daan. Ze waren gisteren niet zo blij, maar ik zou me niet al te druk maken. Ze hadden liever gewild dat we wat vaker bij ze inchecken en ze meer meenemen in het proces. Dat verhaaltje hebben we natuurlijk wel vaker als klanten het spannend vinden worden voor een lancering. Dan gaan ze controleren.'

'Maar we hebben wel vaker met hun een lancering gehad. We werken al 5 jaar met ze samen en ik heb bij hen nog nooit enige vorm van controle ervaren.'

'Snap ik wel. Maar toch zou ik me niet druk maken. Ze vinden het gewoon spannend. Dit is ook voor hen het grootste project tot nu toe. Ze hebben altijd met onze marketingtak gewerkt en daar komt nu software development bij. Het is allemaal wat nieuw en dat maakt het spannend. Iedereen die iets spannend vindt, gaat meer controleren. Nogmaals, niets om je druk over te maken.'

Daan herkende zich in die laatste zin. Bij nieuwe projecten zat hij er ook bovenop bij leveranciers. Maar toch, voelt dit anders. En dat komt voornamelijk door het gedrag van zijn team.

'Ooh en Daan', zei Rens om het gesprek af te sluiten. 'Als je dit echt wilt loslaten zul je Sandra moeten zeggen dat ze bij mij of Mira moet zijn als het om het project gaat. Wij regelen het verder met haar.'

Daan begon wat te stamelen. Hij wist niet goed of hij boos of gerustgesteld moest worden. Hij heeft het gevoel dat er iets werd achtergehouden, maar tegelijkertijd twijfelde hij of dat het gevoel was dat hoorde bij de dingen loslaten, of dat zijn team helemaal gek was geworden. 'Ja bedankt Rens. Ik ben inmiddels op kantoor en mijn afspraak staat al te wachten. Ik zie je vanmiddag.'

Als Daan zijn auto parkeert appt hij Sandra nog snel.

Hi San, ik zit vanochtend back2back in meetings. Het klinkt alsof het spoed heeft. Als het over het project gaat, schakel dan met Mira of Rens. Zij hebben de leiding daarover. Mocht je over iets anders willen bellen, dan bel ik je om 12.

Die ochtend heeft Daan twee belangrijke meetings. Eén over de overname van een concurrent, die ander over een overname van Shift zelf. Maar bij beide meetings kan hij zijn focus niet houden. Hij probeert het gevoel dat 'hij Sandra nu moet bellen' te onderdrukken en tegelijkertijd twijfelt hij over hoe capabel zijn MT is. Want zowel als ze een partij gaan overnemen, als wanneer ze worden overgenomen moet er een sterk MT staan. Die de toko gaan draaien zonder Daan.

Aan het einde van beide meetings belt Daan Sandra direct op. Hij is Sandra altijd erg dankbaar geweest. Nogalink zorgde de afgelopen 5 jaar voor zo'n 35% van de omzet bij Shift Collective. Niet ideaal, maar zo was het nu eenmaal gelopen. Omdat Sandra altijd

contracten van 2 jaar afsloot, durfde Daan te investeren in de groei en omdat Nogalink ook flink groeide, werd de samenwerking groter en groter.

De telefoon ging twee keer over toen Sandra oppakte. 'Daan, fijn dat je belt.' Haar stem klonk zakelijker dan normaal, zelfs een beetje kil. 'Ik neem aan dat Mira en Rens je al hebben bijgepraat? Want ik zou het zelf ook liever anders zien en het is niet persoonlijk, maar ik heb een business te leiden en dit project is voor ons te groot om fout te laten gaan.'

Daan was even stil, zijn hart sloeg een keer over en zijn mond werd droog. 'Wat bedoel je?' kwam er mompelend uit.

'Hoezo, wat bedoel ik?' Zei Sandra geïrriteerd. 'Heb je Rens en Mira nog niet gesproken dan?'

'Jawel, maar ik heb blijkbaar niet gehoord wat jij ze hebt verteld.'

'Nou, ik wilde je spreken omdat ik hen gisteren heb verteld dat wij serieus overwegen om de samenwerking met jullie te stoppen. De fouten die zijn gemaakt, de deadlines die niet gehaald worden en het gebrek aan communicatie zorgen ervoor dat het erop lijkt dat wij onze deadline niet gaan halen. En als dat het geval is Daan...'

'Ja, dat hebben jullie een boete van 5 ton.'

'Exact! En omdat ik jou vertrouwde, ben ik akkoord gegaan dat wij dit project doen op de voorwaarden van ons huidige contract. Dat is achteraf dom van mij, want ik loop nu alle risico.'

Daan werd overspoeld door een clusterbom aan emoties. Schaamte, want Sandra zei: vertrouwde, in verleden tijd. 5 jaar relatieopbouw weg als er niet snel iets gebeurt. Boosheid op zijn team omdat ze dit niet hebben verteld. Teleurstelling in zichzelf omdat hij het zover had laten komen. Maar ook vuur, want dit moest opgelost worden. En problemen oplossen, dat is waar Daan zijn hart sneller van gaat kloppen. Hij voelde daarom energie naar zijn hoofd stijgen en dat er oplossingen opkwamen.

'Oke Sandra' zei Daan nu assertief. 'Allereerst spijt het me dat ik niet meer op dit project heb gezeten. Maar ik beloof je dat we dit gaan oplossen en dat je die 5 ton boete niet gaat krijgen. Wat is als laatste met Rens en Mira besproken?'

'Ik heb ze vanmorgen gebeld. Ze gaven aan dat ze bezig met onderzoeken waar het probleem zit en dat dan op te lossen.'

Daan voelde zichzelf van binnen koken. Zoeken waar het probleem zit? What the f... Rustig blijven Daan, zei die tegen zichzelf. Een ontploffing heeft nog nooit iemand verder geholpen.

'Oke, ik hoor het al. Ik beloof je Sandra, ik zit er vanaf nu boven op. Dit heeft mijn grootste prioriteit.'

'Ik hoop echt dat het niet te laat is, Daan. De achterstand is groot' zei Sandra nu wat rustiger dan in het begin. 'Ik heb veel vertrouwen in jou en je team op marketing gebied, maar met deze Software klus is de samenwerking gewoon zo slecht en dat heeft grote afbreuk gedaan.'

Daan had al veel geïncasseerd in zijn ondernemers leven, maar deze kwam hard binnen. 'Ik begrijp het Sandra. Nogmaals, dit heeft mijn grootste prioriteit.' Niet alleen om de relatie met Sandra. Ook omdat zijn overname plannen alleen kunnen doorgaan als deze samenwerking blijft.

Daan hangt op en aarzelt geen seconde. Daarna gaat alles snel. Hij belt Mira, stuurt Rens een bericht, laat Tom, Emma en Bas aansluiten en denkt een plan uit in zijn hoofd.

Hij trekt Mira, Tom, Emma en Bas in een kamer. 'Waar is Rens?'

'Die is bij een klant.' zegt Emma.

'Oke, dan spreek ik hem later wel. Wat ik nu nodig heb is een overzicht van hetgeen wat we klaar moeten hebben. Een overzicht van wat er al is gedaan. En een overzicht van wat ons nog te doen staat om dit project voor volgende week vrijdag klaar te hebben.'

'De deadline is pas die dinsdag erop' zegt Tom.

Daan voelt de woede weer opkomen en reageert gefrustreerd. 'Ja Tom, dat klopt, maar als wij op die dinsdag gaan focussen, dan hebben we geen tijd meer om eventuele uitloop op te vangen. Welke project management training heb jij gedaan?'

Daan ziet dat Tom zich opeens klein maakt, als een kind dat straf krijgt van zijn ouders. Maar daar is nu geen tijd voor. Daarnaast zit Tom in het MT, hij moet tegen een stootje kunnen.

Mira openend direct een bestand met alles wat zij heeft verzameld. De huidige project planning, alle to do's die hierbij komen, maar niet de afgesproken resultaten.

'Waar is het bestand met de doelstellingen?' Zegt Daan vol verbazing. Zijn woede heeft inmiddels plaatsgemaakt voor een emotie die hij moeilijk kan plaatsen. Het is deels ongeloof, deels paniek, deels alsof hij voor de gek gehouden wordt.

Daan probeert op woorden te komen. 'Jongens. Wat. Hoe kan. Kunnen jullie dan echt niets zonder mij? Wie begint er nou een project zonder dat exact duidelijk is wat er is afgesproken? Dus jullie willen mij vertellen dat we één van de grootste projecten hebben verkocht, maar niemand in ons bedrijf weet wat we exact gaan opleveren? Wat hebben we überhaupt verkocht?'

Op dat moment komt Rens binnen met een grote glimlach. 'Raad eens wie er alweer een deal heeft binnengehaald.'

Theorie hoofdstuk 2: Druk is je vergrootglas.

Pas als het regent kom je erachter waar het lekt.

De druk stijgt bij Shift Collective en het team wordt ineffectiever. Wat er bij hen gebeurt is niet uniek en gebeurt op iedere werkvloer. Je hebt immers geleerd dat authority bias ervoor kan zorgen dat iedereen denkt dat de leider alles weet en het oplost.

Toch is er meer aan de hand. Want rationeel ziet iedereen in het team van Shift Collective dat ze dit prima zelf zouden moeten kunnen en toch lukt het niet. Dit komt niet doordat de teamleden niet in staat zijn het uit te voeren. Het komt doordat ze worden beïnvloed door de druk die ze ervaren.

Druk

In hoofdstuk 1 bespraken we deze stappen:

Omgeving → Gevoel van veiligheid → Gedrag → resultaat

Druk is één van de belangrijkste beïnvloeders van de omgeving. En daarmee het gevoel van veiligheid in je organisatie. Druk wordt vaak als iets negatief gezien, maar dat hoeft zeker niet het geval te zijn. Het biedt namelijk een geweldige kans voor groei.

Wanneer er druk ontstaat, komen de patronen naar boven waar het niet lekker loopt. Net zoals dat het niet lekt bij een schuurtje als de zon schijnt, ervaren teams niet wat er niet goed gaat als er geen druk op staat. Niet omdat druk het probleem veroorzaakt, maar omdat de 'lekkages' die er al zitten pas zichtbaar worden als er druk ontstaat. Net zoals je er pas achter komt waar het lekt, als het regent. Nu kun je proberen druk te vermijden zodat die lekkages niet zichtbaar worden, maar dan ga je als organisatie niet groeien. Daarnaast is het onrealistisch. Het gaat immers een keer regenen.

De problemen die zichtbaar worden tijdens periodes van druk zijn dus altijd al aanwezig, maar waren tot dan nog niet een probleem. Dit betekent dus dat de druk niet een probleem is, maar een kans voor groei. Dit vraagt een andere manier van kijken.

De kunst is dat wanneer je als organisatie of team druk ervaart, te blijven observeren waar de lekkages zitten in jullie systeem zodat je dat kan aanpakken in plaats van proberen de te vermijden. Dat voelt tegenstrijdig en is misschien wel het laatste waar je zin in hebt. Je hebt je handen immers al vol aan de situatie zelf. Laat staan dat je het ook gebruikt om te

groeien. Toch is het essentieel om deze lekkages aan te pakken, want het bestaansrecht van een bedrijf wordt bepaald door hoe ze met problemen omgaan en wat ze eruit leren.

Bij Shift Collective zouden zij moeten observeren (en benoemen) dat niemand leiding pakt en dat niemand verantwoordelijkheid neemt voor de vraag: wat is onze missie bij dit project? (Dit type gedrag zou ik overigens niet zien als een lekkage, maar eerder als een gat). Nu is dit allemaal makkelijk gezegd, maar extreem lastig te zien als je (zoals Daan) zelf onderdeel bent van het probleem. Hij neemt namelijk de druk weg. Alsof hij met een paraplu boven de lekkage gaat staan.

Dus hoe zorg je ervoor dat je, ondanks de druk, toch bewust blijft kijken waar het niet goed loopt, daar op blijft reflecteren en je als organisatie niet laat overspoelen door de druk? Dat gaan we in de rest van dit hoofdstuk bespreken. We kijken naar wat er gebeurt in teams als de druk stijgt en waarom dat zo waardevol is. We kijken naar wat er bij het individu gebeurt, hoe jij daarin kunt helpen en hoe het allemaal terugkomt in patronen van jouw organisatie. We beginnen bij wat de wetenschap zegt over organisaties en team die onder druk komen te staan. Daarvoor is het van belang dat je begrijpt wat 'Threat Rigidity' is.

Threat Rigidity (verstarring onder druk)

Wanneer er druk ontstaat in een team of organisatie, hopen leiders vaak dat mensen opstaan. Dat ze scherper worden. Meer initiatief nemen. Beter gaan samenwerken. Kortom, dat ze eigenaarschap pakken. Net zoals zij zelf zouden doen. Bij een enkeling gebeurt dat ook. Sommige teamleden floreren onder druk, maar veel vaker gebeurt dat niet. Sterker nog, veel vaker gebeurt het tegenovergestelde.

De meeste mensen gaan in tijden van stress minder luisteren. Ze sluiten hun denken en kijken niet meer om zich heen. Teams vallen terug op wat ze kennen, gedrag dat ze altijd hebben laten zien. Mensen ervaren druk door de groei of verandering en dat doet wat met hoe mensen en organisatiesystemen reageren. In de organisatiekunde heet dit Threat Rigidity.

Threat Rigidity is het gedrag dat jouw team of organisatie laat zien als de druk als te hoog wordt ervaren. Het geeft antwoord op de vraag: hoe gedragen wij ons als er te veel druk is?

Wat gebruikelijk is voor mensen zodra het moeilijk wordt, is dat hun gedrag vernauwt. Informatie wordt 'smaller' verwerkt, er wordt minder onderzocht, minder afgestemd en minder geëxperimenteerd. Tegelijk schuift de controle naar boven. Dit om geen fouten te hoeven maken.

Dit gebeurt overigens zowel bij de leidinggevenden, die meer gaan controleren, als bij de medewerkers, die minder verantwoordelijkheid nemen. Iedereen valt terug op de rol die ze gewend zijn. Dit is de reden waarom gemaakte afspraken verwateren wanneer de druk ontstaat.

Voor iedere organisatie en team geldt dat ze ander gedrag vertonen onder druk. Dit heeft onder andere te maken met de karaktereigenschappen van teamleden, onderlinge teamdynamiek en ervaringen uit het verleden. Belangrijk is om als team goed te snappen wat jullie doen als de druk hoger wordt. Toch zijn er gebruikelijke gedragingen die bijna bij alle teams terugkomen. De drie meest voorkomende gedragingen bij threat rigidity zijn:

- Denken wordt smaller (*het lijkt dan alsof mensen gestopt zijn met denken*). Informatie lijkt niet binnen te komen of het leggen van verbanden lukt niet meer.
- Gemaakte afspraken vervallen (*je hoort dan vaak: dit hadden we toch afgesproken?*) Ondanks dat er duidelijke afspraken zijn gemaakt en iedereen daar mee instemde, gebeurt het keer op keer niet.
- Controle schuift omhoog (*De leidinggevenden nemen de beslissingen ipv dat autonomie lager in de organisatie wordt gelegd*). Dit is een reactie van zowel de leidinggevenden die besluiten naar zich toetrekken, als medewerkers die het maken van besluiten bij hun leidinggevende neerleggen.

Denken wordt smaller

Wanneer de druk stijgt, wordt het denkend vermogen van mensen slechter.

- Ze luisteren slecht(er)
- Staan minder open voor alternatieven
- Trekken sneller conclusies

Gemaakte afspraken vervallen

Omdat mensen minder nadenken, vallen ze niet terug op afspraken die zijn afgesproken, maar op gedrag dat ze gewend zijn.

- De een gaat controleren
- Anderen gaan vermijden

- Weer een ander gaat pleasen

Dit is uiterst frustrerend voor zowel leidinggevendenden als voor de teamleden die geen last hebben van threat rigidity. Het geeft het gevoel van machteloosheid omdat het lijkt of het maken van afspraken geen waarde meer heeft. De neiging kan zijn om de collega die in het oude patroon schiet te veroordelen tot *'onbetrouwbaar'*, *'onverantwoordelijk'* of *'ongemotiveerd'*. Terwijl dat niet het geval hoeft te zijn.

Controle schuift omhoog

Als een team onder druk staat schiet iedereen in gedrag dat ze gewend zijn. Hierdoor worden keuzes vaak naar de leidinggevende geschoven, omdat die vaak gewend zijn keuzes te maken.

- Besluitvorming duurt langer
- Teams gaan wachten op de leider
- De leider voelt zich sneller genoodzaakt wat te doen

Het kan effectief zijn dat de leidinggevende de keuzes maakt, zeker op korte termijn. Maar als het een patroon wordt, dan blijft het team altijd afhankelijk van leidinggevende om vooruitgang te boeken. Dat gaat ten koste van de snelheid en de groei.

Wanneer threat rigidity een probleem is.

Threat rigidity is niet bij alle bedrijven een uitdaging, want lang niet alle teams ervaren druk. Bijvoorbeeld een team waar rust op de werkvloer heerst omdat zij al jaren doen wat ze altijd al hebben gedaan en daar nog steeds succesvol mee zijn. De structuur staat en mensen weten waar ze aan toe zijn. Het zijn de teams die het allemaal wel prima vinden, die totaal geen druk ervaren. Doorgaans zijn dit niet de teams waar de ambitie vanaf spat, maar waar rust, reinheid en regelmaat belangrijk zijn.

Threat rigidity is juist vaak een probleem bij de teams waar de ambitie door het dak schiet of bij teams die zich in een fase van verandering bevinden. Zoals gezegd is de druk zelf niet het probleem, maar de manier hoe ernaar de druk gekeken wordt. Sommige teams zien de druk als een kans voor groei. De kans dat die teams groeien is groot.

Het wordt een probleem bij de teams waar druk wordt gezien als 'het probleem'. De teams die niet kijken naar de lekkages die zichtbaar worden, maar hopen dat als de druk wegvalt alles weer goed is. In die teams wordt threat rigidity een probleem omdat zij zichzelf de kans ontnemen om te groeien en iedere keer terugvallen in oude patronen.

Onze ervaring is dat de meeste leidinggevende de druk wel willen zien als kans, maar teamleden de druk de schuld geven van alle problemen. De teamleden die 'de context' het probleem noemen in plaats van hun eigen gedrag.

De uitdaging voor leidinggevende is doorgaans of zij in staat zijn zichzelf en hun teams de spiegel voor te houden. Want als leider wil je threat rigidity gebruiken, om te leren waar het team of de organisatie ontwikkeld moet worden om een volgende groeistap te kunnen zetten. Maar het voorhouden van een spiegel is een vaardigheid die vaak als spannend wordt ervaren.

Zeker bij ambitieuze bedrijven is dit essentiële vaardigheid. Hier zitten teams in een constante van druk. Druk om te presteren, om om te gaan met onzekerheden en/of verandering. Dit zijn de teams waar teamwork essentieel is, omdat een goed team veel meer druk aan kan. Het ontwikkelen van deze vaardigheid bespreken we in deel 2 en 3.

Voor nu wil ik je meegeven om threat rigidity te gebruiken om over de volwassenheid van je team te leren. Om te leren wat jouw team doet als er druk is, waar het niet taakvolwassen is, waar samenwerking nog matig is en waar teamleden geen eigenaarschap pakken. Tegelijkertijd geeft het je ook de mogelijkheid om te leren waar het wel lekker loopt. Pak het als een kans om ervoor te zorgen dat je steeds meer druk aan kunt.

Hoe toe te passen?

Nu je begrijpt wat threat rigidity is, zijn er vast al een paar voorbeelden van jouw team door je hoofd gegaan. Misschien heb je tot nu toe dit gedrag altijd veroordeeld en vond je dat het er niet moest zijn, in plaats van dat je het zag als een kans om te groeien. Nu kun je het ineffectieve gedrag van je teamleden gaan zien als een kans om te groeien. Dit begint met begrijpen wat jullie doen. Het gedrag wat jullie laten zien als je in ontspanning bent en wanneer de druk erop staat. Wat jullie doen dat effectief is en wat ineffectief is. Als je dit met elkaar goed in kaart hebt, weet je waar je aan te werken hebt en waar je op kunt bouwen. Hiervoor kun je het onderstaande framework gebruiken dat bestaat uit vier kwadranten:

- Gedrag in ontspanning - Ineffectief
- Gedrag in ontspanning - Effectief
- Gedrag onder druk - Ineffectief
- Gedrag onder druk - Effectief

Gedrag in ontspanning - ineffectief

In dit kwadrant komt het gedrag dat jullie laten zien in ontspanning maar dat ineffectief is. Met dit gedrag moet je onmiddellijk stoppen. Het draagt niets bij aan resultaat of teamwork.

Een voorbeeld hiervan is 'een geintje met een seintje'. Dit is dodelijk voor teamwork en vertrouwen.

Gedrag in ontspanning - effectief

Het gedrag dat jullie laten zien in ontspanning en dat effectief is. Hierbij wil je bekijken of je dat ook kunt inzetten wanneer de druk hoog is. Dit is vaak een makkelijke stap, want het is iets dat jullie al doen, maar blijkbaar jezelf (onbewust) niet toestaan als er druk is. De vraag is waarom.

Een voorbeeld hiervan is humor. In veel teams zien we dat humor aanwezig is als er ontspanning is, maar verdwijnt als de druk ontstaat.

Gedrag onder druk - ineffectief

Dit is de moeilijkste. Dit gedrag is een 'uitvlucht' voor de druk. Het gedrag dat jullie onbewust inzetten om niet uit de comfortzone te komen. Het is ineffectief, maar voelt veilig. Op dit gedrag zullen jullie een alternatief moeten gaan ontwikkelen en waarbij patronen doorbroken moeten worden.

Een voorbeeld hiervan is dat de leidinggevende alle beslissingen gaat maken.

Gedrag onder druk - effectief

Het belangrijkste is het gedrag dat jullie onder druk laten zien dat effectief is. Hier zit jullie kracht en daar wil je op verder bouwen. Veel ambitieuze teams hebben de neiging om alleen te focussen op hetgeen wat verbeterd moet worden. Maar juist het gedrag dat jullie in dit kwadrant invullen is het fundament waar jullie verder op bouwen. Als dit niet goed in kaart wordt gebracht, bouw je zonder fundament.

Een voorbeeld hiervan is dat een team elkaar opzoekt wanneer de druk verhoogd, kort en helder communiceert en elkaar de spiegel voorhoudt wanneer iemand ineffectief wordt.

FRAMEWORK OM IN TE VULLEN VOOR JEZELF, JE TEAM OF INDIVIDUELE TEAMLEDEN.



Nu je begrijpt hoe Threat Rigidity werkt is het helaas niet zo dat jij of je team niet meer terugvallen in het oude ineffectieve gedrag wanneer de druk stijgt. Zelfs als jullie weten waar de lekkages zitten, helpen afspraken alleen niet. Kennis zorgt niet voor gedragsverandering, maar voor begrip. Wil je ervoor zorgen dat je team ander gedrag vertoont? Dan zul je dit moeten trainen onder druk.

Gedrag onder druk

'Wie ben je als het regent?'

De enige manier om effectief gedrag onder druk te trainen, is door druk te ervaren en er gericht op te reflecteren vanuit rust. In de sport kun je alleen wedstrijdspanning trainen door wedstrijden te spelen en erop te reflecteren. In het leger kun je alleen de spanning en angst die bij een vuurgevecht oefenen, als je daadwerkelijk in een vuurgevecht hebt gezeten en het te verwerken. Je kunt wel de vaardigheden trainen die je nodig hebt, maar hoe je dat inzet onder druk, kun je alleen onder druk trainen.

Gelukkig hoeft je het in bedrijfsleven niet zo extreem op te zoeken. Toch geldt ook hier het feit: wil je gedrag onder druk oefenen, dan zul je met elkaar druk moeten ervaren. Om vervolgens te reflecteren waarom iedereen reageert zoals die doet en wat dat betekent voor de samenwerking.

Hierbij is het van belang dat dit gebeurt onder begeleiding van mensen die een leersetting onder druk kunnen faciliteren. Dit vraagt psychologische kennis over hoe de mens onder druk werkt en hoe teamdynamieken lopen. Zet je je team alleen onder druk, dan is de kans groot dat je team ineffectiever wordt, in plaats van effectiever. In deel 4 van het boek gaan we in op deze psychologische kennis.

Om je toch alvast toepasbare kennis te geven voor op de werkvloer neem ik je kort over de menselijke reactie onder stress. Dit geldt voor je teamleden, maar met name voor jou als leider. Want hoe jij reageert onder druk, is de grootste beïnvloeder op de threat rigidity van het team.

Leiderschap onder druk

De threat rigidity die ontstaat in jouw team zegt wat over jouw teamleden, maar ook over de manier waarop jij leiding geeft. In het vorige hoofdstuk hebben we gelezen welke positie een leider heeft in een team en de invloed van die positie. Omdat de leider een grote invloed heeft op het gedrag dat teamleden laten zien, is het gedrag dat een leider onder druk laat zien één van de grootste beïnvloeders op threat rigidity. Het is dus een grote beïnvloeder van effectief of ineffectief gedrag in het team. Je wilt daarom als leider bewust zijn van de mate waarin jij druk ervaart, wat jouw gedragingen zijn en hoe dat afstraalt op het team.

Je bent gelukkig geen robot. Je bent een mens, in staat om met anderen te verbinden en compassie te tonen. Maar mens zijn betekent ook dat je niet immuun bent voor stress. Ook jij hebt effectieve en ineffectieve patronen die ontstaan tijdens stress. De mate van bewustzijn van jouw eigen stressniveau en de beheersing van je stressreactie gaan gigantisch helpen met het effectief aansturen van je team en het voorkomen dat jij niet een grote stressfactor voor het team bent. Hoe meer ontspannen jij bent, hoe groter de kans dat jij effectief gedrag laat zien, hoe groter de kans dat je team effectief gedrag laat zien, hoe groter de kans op de resultaten die je wilt. Daarom duiken we wat dieper in jouw stressniveau.

De staat van je lichaam.

Hoeveel druk jij ervaart (of ontspannen je bent) wordt ook wel de staat van je lichaam genoemd. Het belang van het begrijpen in welke staat je zit kan ik daarom niet vaak genoeg benadrukken. Jouw staat heeft invloed op jouw gedrag, daarmee op het gedrag van je team en daarmee op de resultaten.

Voor een individu:

Jouw staat (gevoel van veiligheid) → gedrag → resultaten

Voor jou als leider:

Jouw staat (gevoel van veiligheid) → leiderschapsgedrag → teamgedrag → resultaten

In dit laatste deel van het hoofdstuk wil ik je meenemen in wat ik zie als de belangrijkste informatiebron van ieder mens, en met name voor leiders: de staat van je lichaam. Hoe bewuster jij de staat van je lichaam kan beheersen, hoe meer rust je ervaart, hoe effectiever je wordt als leider (en dus je team ook) en hoe minder je met nutteloze zaken bezig bent. Maar het allerbelangrijkste hoe meer plezier je gaat hebben.

Jouw staat wordt beïnvloed door heel veel aspecten van het leven. Van trauma's die niet verwerkt zijn tot de hoeveelheid slaap die je hebt gehad. Van tegenslagen tot de tijd die je voor ontspanning neemt. En van de druk die je ervaart door je resultaten tot de mate waarin je waardering voelt. Het is een continue wisselwerking van wat er in jouw binnenwereld speelt en wat er in de buitenwereld gebeurt.

Later in dit boek ga ik hier dieper op in en laat ik zien hoe je de inzichten kunt inzetten om teamwork en leiderschap te versterken. Voor nu kijken we alleen naar welke staten er zijn, zodat jij een goede inschatting kan maken op de vraag: hoe zit dit bij mij en hoe reageer ik op de werkvloer? Om zo de kans op threat rigidity te verkleinen.

Flow, Fight, Flight, Freeze (FFFF)

'Je staat bepaald hoe je reageert'

Je hebt vast weleens een training gehad waarin dit fenomeen is uitgelegd. *Wanneer we in stress komen gaat ons 'reptielenbrein' in een overlevingsmodus en kom je in fight, flight of freeze.*

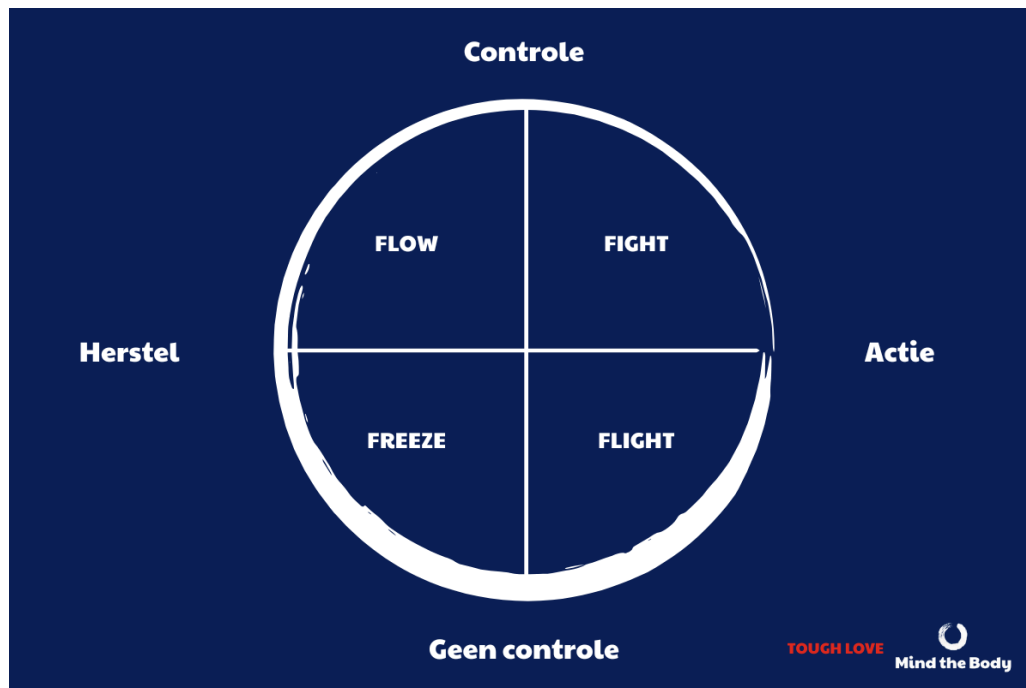
Deze theorie vormt een goede basis. Het verklaart een belangrijk deel van ons gedrag onder druk. In dit hoofdstuk bouw ik hierop voort en maak het completer. Zodat jij jezelf beter kunt begrijpen, kan gaan herkennen wat er gebeurt als jij een hoge mate van druk ervaart én hier vervolgens effectiever mee om kan gaan.

Om deze theorie vollediger te maken gebruiken wij 'flow' ook als een staat. Dit zorgt dus voor de staten: Flow, Fight, Flight, Freeze (FFFF). Flow is een staat van ontspanning, ook wanneer je een lichte mate van druk ervaart. Flow is de staat waarin we herstellen, verbinding maken met de omgeving en effectief werken. Als je nu ontspannen dit boek aan het lezen bent, is de kans groot dat je in flow zit. Maar denk je intussen 'waar gaat dit heen' of 'schiet eens op'? Dan is de kans groter dat je mate van gejaagdheid of verveling ervaart, wat beide stressoren zijn voor je lichaam.

In de fight, flight of freeze theorie worden de drie modus vaak gepresenteerd alsof één van de drie onze 'favoriet' is. Alsof ons lichaam een standaardmodus heeft waar die in schiet bij stress. De polyvagaal theorie kijkt hier anders naar en beschrijft dat de staten eerder een opvolging van elkaar zijn dan een onbewuste voorkeurs keuze. Het zijn geen lichtknoppen die van het een naar het andere overschakelen, maar eerder een dimmer die verschuift tussen de staten.

De vraag om op jezelf te reflecteren is niet *'in welke staat zit ik?'* maar eerder *'welke staat of staten zijn op dit moment (in deze situatie) het meest dominant?'* Dit omdat je altijd een bepaalde mate van verschillende staten zult hebben.

Het kan dus goed zijn dat je zowel in flight als fight zit, of dat je flow en fight afwisselt. Het is wat mij betreft niet het doel om altijd flow te zitten. Sterker, dat gaat niet gebeuren. Het is waardevoller om bewust te zijn welke staten dominant zijn, en of dat matcht met de situatie waarin je zit.



Flow

Dit is de staat waarin je ontspannen bent, je jezelf veilig en competent voelt. In deze staat ben je nieuwsgierig, maak je verbinding met mensen, werk je lekker samen en ben je beter in staat te luisteren. Het meest herkenbare is dat je de tijd volledig vergeet. Het is ook de staat dat jouw lichaam eten verteert en herstelt van prikkels (bijvoorbeeld een workout). De mate van stress die je voelt is niet nul, maar je voelt vertrouwen dat je de situatie aan kan en je voelt je veilig.

Als leider wil je grotendeels van je tijd in flow zitten als je op de werkvloer bent. Je straalt namelijk rust en vertrouwen uit. Dat laat jouw teamleden zich ontspannen voelen, waardoor ze beter kunnen denken en minder snel in threat rigidity komen. Leiders in deze staat weten goed overzicht te creëren, weten op een fijne manier grenzen te stellen en zijn duidelijk in hun communicatie.

Voor sommige mensen voelt deze staat ongemakkelijk. Zij zijn zo gewend om in een stress staat (fight, flight of freeze) te zitten dat flow dermate onwennig is dat dit ongemakkelijk voor ze is. Meestal zijn dit de mensen met de 'get shit done' mentaliteit, die altijd aanstaan. Op korte termijn is dit waardevol om resultaten te behalen, maar op lange termijn is het voor henzelf niet duurzaam en als ze een organisatie aansturen is het voor de organisatie niet duurzaam.

Het liefst ben je dus veel in een staat van flow, maar dat zal zeker niet altijd het geval zijn. Denk maar eens als er problemen ontstaan zoals bij Shift Collective, dan is moeilijk en zelfs niet wenselijk om in flow te blijven. Er is een grote uitdaging, dus het lichaam moet meer energie mobiliseren om het te fixen. Het is dan wenselijk om in een staat van fight te komen.

Wat de staat van flow je vertelt: Ik voel me goed, de situatie is onder controle en we kunnen mooie dingen gaan doen.

Herkenbaar gedrag en gevoel in deze staat

- Je vergeet de tijd.
- Dingen lijken vanzelf te gaan.
- Je luistert naar anderen en kunt jezelf goed onder woorden brengen.
- Je hebt een hoge mate van creativiteit.
- Je hebt plezier en je voelt je vrolijk.

Fight

Fight gaat niet over letterlijk vechten, maar over een staat waarin jouw lichaam meer energie vrijgeeft om uitdagingen te fixen. Je ervaart een gezonde mate van druk en daarom speken we vanaf fight over een stressreactie. Je voelt dat je aan moet staan en kan extra geven. Dit kan bijvoorbeeld bij een belangrijke presentatie zijn, wanneer resultaten tegenvallen of een deadline gefixt moet worden. De fight staat is in uitdagende situaties effectief. Je hebt dan scherpste nodig, moet sneller denken en presteert op de top van je kunnen, net buiten het comfortabele.

De fight staat kan effectief zijn en zelfs verbindend werken. Denk maar eens als je met iemand anders, of een groep allemaal richting datzelfde doel werkt. Zeker als het een uitdagend doel is en iedereen alles geeft is dit een gigantische verbinder.

Fight kan echter ook ineffectief worden. In fight is de kans op het verliezen van de verbinding met jezelf groot. De kans is groter dat je over je eigen grenzen gaat. Nogmaals, op korte termijn waardevol, maar als je dit te lang doet niet duurzaam en kan het dingen zelfs kapotmaken.

Ook met collega's kan dit het geval zijn. Als jij in fight zit, maar je collega kan jouw tempo niet bijhouden is de kans dat die in flight komt. Het heeft dan geen nut om door te blijven pushen. Doe je dat wel, dan gaat dit ten koste van de verbinding met elkaar.

Als leider kan dit eruit zien als zaken overnemen, ongeduldig naar antwoorden vragen of je zin doorduwen. Ook dit is tijdelijk niet erg, maar als je het grootste deel van je dag in een staat van fight zit wordt je op den duur een belemmering voor je team.

Wat deze staat je vertelt: Ik moet aan de bak en gas geven anders gaat er iets mis.

Herkenbaar gedrag en gevoel in deze staat

- Je bent scherp en krijgt veel voor elkaar.
- Je fixt uitdagingen.
- Je voelt je verbonden met anderen omdat je samen aan iets werkt.
- Je hebt het gevoel dat je 'aan staat'.
- Je kan ook controlerend en pushend worden.

Flight

In deze staat ben je wel bezig, misschien haal je zelfs resultaten, maar je bent niet effectief. In deze staat ben je nog wel in beweging, maar pak je problemen niet meer aan. Eigenlijk wil alles in jouw weg van de situatie. Je zit wel in de meeting, maar ontloopt het moeilijke gesprek. Je bespreekt wel uitdagingen, maar besluiten worden keer op keer uitgesteld zonder deadline. Eigenlijk ben je continu wel ergens aanwezig maar wil je (onbewust) steeds weg van de situatie. Zeker mensen met een hoog verantwoordelijkheidsgevoel of mensen die zichzelf als doorzetter zien, kunnen in een staat van flight zitten, maar wel aanwezig blijven. Zij gaan daarom continu over hun eigen grenzen.

Als leider kan dit eruit zien dat je meer aan het praten bent, dan dat je daadwerkelijk wat zegt. Of dat je iedereen tevreden wilt houden en bij problemen niet zegt wat je echt voelt. Het kan ook dat je onduidelijk bent in je boodschap omdat je niet echt de tijd neemt om erover na te denken en daarom maar snel een antwoord geeft.

Een ander voorbeeld van wanneer je in flight zit is als je eigenlijk altijd bezig bent met wat er straks gaat gebeuren of taken doet 'om er maar vanaf te zijn'. Je bent in ieder geval niet met je gedachten aanwezig op de plek waar je aandacht zou moeten zijn.

Als je als leider veelvuldig in flight zit op kantoor zullen je teamleden continu verward zijn en niet weten wat de focus op dit moment is.

Wat deze staat je vertelt: Het voelt niet veilig hier te zijn en ik wil weg uit deze situatie.

Herkenbaar gedrag en gevoel in deze staat

- Je doet taken altijd gehaast of 'omdat je er dan maar vanaf bent'.
- Je doet van alles, maar hetgeen wat je echt te doen hebt ben je aan het vermijden.
- Je voelt je gehaast of opgejaagd
- Tijdens meetings ben je met je gedachten bij de volgende meeting, thuis of andere dingen die je moet doen.
- Meetings worden afgesloten zonder duidelijke acties.

Freeze

Als je in een freeze staat zit is je lichaam continu op de rem aan het trappen. Alles in je lichaam schreeuwt: ik moet nu rust pakken. Het kan best zijn dat je nog steeds wel dingen doet vanuit wilskracht of discipline, maar je lichaam is uitgeblust waardoor alles veel moeite kost. Je zult merken dat het maken van keuzes niet meer gebaseerd is op logica en meer op het gewoon maar een besluit nemen. Je merkt in deze fase dat je plezier in het werk tot een dieptepunt is gezakt en dat je misschien wel aan het werk bent, maar dat je een uur doet over werk dat 10 minuten zou moeten kosten.

Als je als leider veelvuldig in freeze zit op kantoor wordt het tijd om uit te gaan rusten en heb je je zenuwstelsel te leren reguleren. Je bent overwerkt en zult meer ontspanning moeten toevoegen aan je levensstijl om weer effectief te worden. Doe je dat niet, dan zul je veel op wilskracht moeten doen waardoor de kans dat je controlerend en pushend bent groot is. De kans dat je het overzicht kan blijven bewaken is dan erg klein. Je zult wat moeten organiseren zodat jij ontspanning kunt gaan pakken.

Herkenbaar gedrag en gevoel in deze staat

- Je stelt dingen uit.
- Alles wat je doet moet vanuit wilskracht komen.
- Je luistert wel, maar er komt niets binnen.
- Je voelt je leeg en moe.
- Het boeit je niet meer zoveel wat er gebeurt of welke keuzes er gemaakt worden.

Je zit nooit in één staat

Wellicht heb je een beeld gevormd over welke staat regelmatig dominant bij jou is. Wellicht heb je gedacht: ik herken ze allemaal. Dat zou gezond zijn. Tijdens de dag wissel je continu van staat. Het ene moment ben je blij met de deal en zit je volledig in flow, twee minuten wordt je geconfronteerd met dat ene gesprek wat je niet wilt voeren en schiet je in flight en aan het einde van de dag ben je moe en komt je lichaam in een freeze. Een gezond lichaam schakelt snel.

Het kan zelfs zo zijn dat je eigenlijk weg wilt uit een situatie, maar door je verantwoordelijkheidsgevoel een uitdaging toch oppakt en je daardoor gedrag laat zien dat bij fight hoort. In de basis zit je dan in flight, maar je laat fight zien. Of je bent eigenlijk woedend, maar je doet alsof je ontspannen bent. Meestal is dit op korte termijn effectief, maar kost het jou veel energie. Tegelijkertijd zullen de meeste mensen toch aanvoelen dat hetgeen wat je doet en wat je voelt niet met elkaar klopt. Dit heet incongruentie en kan zorgen voor wantrouwen.

Idealiter ben je continu bewust van je staat en kun je die bewust reguleren en communiceren. Want, zoals gezegd, jouw staat heeft direct invloed op jouw gedrag en dat heeft invloed op jouw team. Helaas is dit bij de meeste mensen niet het geval. Veel mensen zijn verleerd om naar hun lichaam te luisteren en daarop te handelen. Daardoor worden ze onbewust beïnvloed en beïnvloeden ze hun teamleden onbewust. Een eerste stap om bewuster te worden van je staat is door je eigen gedrag te analyseren. Hierboven heb je een aantal gedragingen gevonden die kenmerkend zijn voor iedere staat. Door je eigen gedrag te analyseren wordt je bewuster van de staat waarin je regelmatig zit. Dat is de eerste stap.

Mocht je gericht willen weten in welke staat jij regelmatig zit op je werk. Via deze link vind je een vragenlijst met 12 herkenbare stresssituaties op een werkvloer, waarbij je kunt aangeven welke reactie jij het vaakst laat zien. Uiteindelijk krijg je een overzicht over welke staat (fight, flight of freeze) jij het meest laat zien bij stressvolle situaties.

<https://mindthebody.life/leiderschap-onder-druk-scan/>

Paradoxaal

We hebben in dit hoofdstuk besproken wat druk doet met team en hoe het gedrag beïnvloedt. We hebben gelezen dat dit komt omdat druk van buitenaf impact heeft op de

staat van ons lichaam en dat de staat van ons lichaam van grote invloed is op het gedrag dat wij vertonen. Door dit te combineren met de kennis uit het vorige hoofdstuk waarin we bespraken dat jij als leider een grote invloed hebt op het gedrag van je team. Kun je concluderen dat de staat (en daarmee de mate waarin jij druk ervaart) als leider van groot belang zijn op het gedrag van je team en dus de resultaten. De grote vraag is alleen, wat is ideaal voor een leider? Wil je met name in flow zitten, zodat het team vanuit ontspanning verder werkt, of juist in fight, zodat je het team motiveert een stapje extra te geven?

Antwoorden hierop gaan we onderzoeken in het volgende hoofdstuk. Waarin we bespreken waarom leiderschap soms paradoxaal kan aanvoelen en welke gedragingen je als leider sowieso moet vermijden als je in fight zit. Aan het einde van het hoofdstuk bespreken we welk gedrag er in welke fase van jouw organisatie het beste past.

Hoofdpunten hoofdstuk 2

- Pas onder druk worden de lekkages zichtbaar die er al zaten. Het is je vergrootglas.
- Threat rigidity beschrijft wat teams en organisaties doen als de druk te hoog wordt ervaren.
- De drie meest voorkomende effecten van threat rigidity zijn: denken wordt smaller, gemaakte afspraken vervallen en controle schuift omhoog.
- Threat rigidity wordt vooral een probleem in ambitieuze bedrijven en in fases van groei of verandering, juist omdat daar de druk structureel hoger is.
- De leider moet druk leren gebruiken als spiegel om te zien waar samenwerking, eigenaarschap en taakvolwassenheid nog niet stevig genoeg zijn.
- Je kunt threat rigidity analyseren met vier kwadranten:
 - Ontspanning-ineffectief
 - Ontspanning-effectief
 - Druk-ineffectief
 - Druk-effectief gedrag.
- Kennis alleen verandert gedrag niet. Effectief gedrag onder druk moet je trainen door druk te ervaren en daar gericht op te reflecteren.
- De staat van de leider heeft grote invloed op het gedrag van het team:
Staat → leiderschapsgedrag → teamgedrag → resultaten.
- De staat van iemand wordt beïnvloed door de wisselwerking tussen binnenwereld en buitenwereld.
- We hebben vier staten: flow, fight, flight en freeze (FFFF).
- Je zit nooit volledig in één staat; gedurende de dag wisselt de dominantie tussen die staten.

Hoofdstuk 3: Daan weet het niet meer.

Het is vrijdagmiddag en de sfeer op kantoor is goed. Afgelopen dinsdag was de deadline en het team heeft het weten te fixen. Toch heeft Daan gemixte gevoelens. Trots omdat het weer is gelukt. Sandra had hem woensdagochtend zelfs gebeld en verteld hoe erg ze onder de indruk is van hoe hij dit voor elkaar heeft gekregen. Dit streelde z'n ego, maar het zat hem ook dwars. Blijkbaar is het toch nodig dat hij betrokken blijft en dat is precies wat hij niet wil. Daarnaast is Mira sinds woensdag ziek thuis en lijkt Tom hem te ontwijken.

Rens daarentegen loopt rond alsof ze zojuist de Champions League hebben gewonnen. Eerlijk is eerlijk, hoe Rens hem had geholpen om Sandra op afstand te houden van het project en de deal die hij twee weken geleden had binnengehaald, laat de waarde van hem zien. Daarnaast helpt het enorm om de waarde van het bedrijf te vergroten, maar toch klopt er gewoon iets niet. Daan kon zijn vinger er niet op leggen, maar wist toen nog niet dat hij daar snel achter zou komen.

De maandag daarop zit het MT bij elkaar. Mira is weer terug. 'Ja, ik heb me wel eens beter gevoeld, maar anders zit ik thuis ook niets te doen' zegt ze als Sophie zegt dat ze nog een beetje bleek ziet.

Daan begint de meeting. 'Goed. We hebben deze meeting twee weken niet gehad omdat we bezig waren met het project voor Nogalink en ik zou vandaag graag gebruiken om te evalueren.'

Rens reageert verrassend enthousiast op dit verzoek. 'Ja, ik denk ook dat dit belangrijk is. De afronding van het project is erg goed gegaan en ik zou het graag gebruiken als voorbeeld bij de huidige leads.'

'Ik begrijp dat je het resultaat wilt benoemen.' Reageert Sophie geïrriteerd, 'Maar volgens mij hebben we te bespreken hoe we ervoor gaan zorgen dat dit soort projecten geen race tegen de klok blijven. We hadden vorige week 6 mensen die zich ziek melden. Waardoor we op andere projecten weer achter de feiten aanlopen.'

Rens was nu minder enthousiast en snauwde kort. 'Ik ga mijn tijd niet verdoen met het oplossen van de problemen van operatie. Als we dat gaan bespreken, kan ik beter klanten gaan bellen.'

Daan voelde dat hij moest ingrijpen. 'Oke, laten we allemaal twee verbeterpunten en twee goede punten opschrijven. Mira als jij die dan verzamelt en kan opsommen, dan kijken we

volgende week wat we er mee moeten. Rens, ik wil ook jouw input, aangezien jij veel met Sandra hebt gesproken.'

Iedereen leek blij dat er in ieder geval wat gebeurde en begon te schrijven, totdat Emma onderbrak. 'Wat gaan we hier dan exact mee doen? Het is toch vrij duidelijk dat we wat in het team moeten oplossen en niet een paar tips en tops moeten opschrijven? We hebben te kijken naar de structuren en systemen van hoe we een project aanpakken, maar volgens mij is het nog belangrijker dat we de onderstroom gaan bespreken.'

'Wat is de onderstroom?' vroeg Tom.

'Zweverig geneuzel' mompelde Rens kort, maar hij werd genegeerd door iedereen.

'De onderstroom zijn alle gedragspatronen die wij onderling onbewust met elkaar laten zien. Dat wordt gevormd door de gevoelens en de gedachten die we niet naar elkaar uitspreken, waardoor er allemaal ruis ontstaat.'

Daan was verbaasd en onder de indruk tegelijk. 'Hoe weet jij dit?'

Ik volg al een tijdje een ondernemer, Jan Kees De Wit, die bedrijven helpt met het creëren van eigenaarschap in hun teams en organisaties. Hij helpt onder andere meedenken in structuren en processen, maar legt ook uit dat als er ruis in de onderstroom komt en teams dit niet oplossen er geen enkele verandering plaats gaat vinden. Simpelweg omdat er dan onduidelijkheid ontstaat en iedereen dan teruggrijpt naar het bekende.'

'En hoe haal je die ruis dan uit de onderstroom?' vroeg Rens, die stiekem ook onder de indruk was van zijn jonge collega.

'Door met elkaar in gesprek te gaan' vulde Sophie toe.

Rens zijn focus was direct weer weg. 'Ja precies, door dat zijge gelul met elkaar. Volgens mij kunnen we dan beter gaan focussen op dat we onze taken gewoon uitvoeren.'

Emma bleef rustig en voelde dat ze een verschil kon gaan maken. 'Nee, het is niet allemaal maar zweverig gelul. Het gaat juist over radicaal eerlijk zijn, maar wel met de intentie elkaar te helpen. Zo is het me onder andere opgevallen Rens, dat wanneer we willen reflecteren om te leren van onze fouten, jij direct vooruit wilt kijken. Dat geeft snelheid op korte termijn, waar ook jouw kracht zit, maar het houdt onze groei als organisatie tegen. De fase waarin we nu zitten vraagt niet meer snelheid. Het vraagt systemen en cultuur.'

Het was even doodstil in de kamer. Sophie voelde blijdschap, maar ook een beetje jaloezie. Rens wist niet wat hem net overkwam. Was hij nou net door dat guppie op zijn plek gezet of legde ze een theorie uit? En Daan was aan. Hij voelde dat Emma een snaar

had geraakt die naar de kern ging. De snaar waar verandering nodig was. Tegelijkertijd had hij weinig zin in 'weer zo'n coach op kantoor'. Ze hadden al wel vaker wat gedaan op het gebied van teamwork en coaching. Het was interessant, maar hield geen stand, de dagelijkse business ging voor en de geleerde lessen werden nooit geïmplementeerd.

'Hoe heette die ondernemer, Emma?' Vroeg Daan.

'Jan Kees De Wit. Je zegt Jan Kees, maar schrijft het op een oude Zeeuwse manier: Jan Kaes.'

Iedereen begon direct te Googlen.

Jan Kaes de Wit

Jan Kaes, ook wel JK genoemd. Geboren in Zeeland, maar al vroeg verhuisd naar de Randstad. Hij heeft gediend bij het Korps Mariniers en ging na zijn diensttijd werken bij een groot bedrijf op het zakendistrict van de hoofdstad. Daar heeft hij het, zoals die zelf zegt: 'vijf jaar volgehouden'. Ondanks dat hij in de ogen van collega's succesvol was, werd hij er moe van. Er werd te veel in containerbegrippen gepraat, maar hij miste vooral het teamgevoel. Een te grote individuele cultuur, en juist daar wilde hij wat tegen doen.

JK is na zijn corporate carrière gaan focussen op de vraag: hoe krijgen we hetzelfde gevoel van eigenaarschap en teamwork zoals hij die bij het Korps Mariniers had ervaren in de zakelijke wereld? Zodat we echt effectief samenwerken.

Mira staat op barsten.

'Een oud-marinier! Die kan ons wel wat discipline bijbrengen.' Schreeuwde Rens enthousiast. 'Krijgen we eindelijk een lesje verantwoordelijkheid pakken. Misschien wel leuk om hem 1,5 uur langs te laten komen om wat lessen te vertellen.'

'Dat is precies wat we niet moeten doen. Dat gaat geen verandering brengen.' Sophie begon klaar te raken met Rens zijn kortzichtigheid. 'We gaan iemand dan inzetten op de manier wat precies ons probleem is: een impulsieve actie, hopen op een quick fix en vervolgens weer door op de oude manier. Dan gaan we geld weggooien. Als jij wil dat we meer discipline krijgen. Zullen we daar echt in moeten investeren. Niet alleen met geld, maar ook met tijd. Jij voorop.'

'En dat is precies wat we nu niet hebben Sophie. Tijd.' Tom was lang stil geweest, maar voelde dat hij niet nog 'een project' erbij kon hebben. Hij voelde al dat hij op zijn tenen moest lopen om alles rond te kunnen krijgen en wilde ieder moment gebruiken om zijn werk af te krijgen.

Ook Mira was, tot Daan zijn verbazing, niet enthousiast over het idee. 'Ho even. Gaan we nu opeens dit idee bespreken omdat onze Emma een slimme opmerking maakt? Volgens mij kunnen we onze tijd wel beter gebruiken.' Het was een opmerking die gemener was dan Mira eigenlijk had gewild, maar ze kon zichzelf niet inhouden. Ze zag het niet zitten om nog een project erbij te krijgen.

Emma, die vlak daarvoor vol zelfvertrouwen haar woordje had gedaan, voelde zich opeens klein. Juist omdat de opmerking van Mira kwam, die haar altijd veel vertrouwen geeft en het gevoel geeft een groot talent te zijn.

Daan kwam er tussen. 'Je hebt gelijk, Mira. Laten we dit eerst goed onderzoeken, voordat we hier een keuze in gaan maken. Emma zou jij wat willen laten zien over die Jan Keas. Dan ga ik kijken of dit wat is. Misschien kan hij ons helpen om de evaluatie van het Nogalink project goed aan te pakken. Laten we nu dan verder gaan met de projecten die er lopen.'

Daan had het gevoel dit goed opgelost te hebben. Een belangrijk onderwerp was op tafel gekomen, maar ze hadden er voor nu niet te veel tijd aan verspild. Hij kon alleen niet weten dat dit het begin was van een zeer uitdagende periode voor hem.

De paradox van leiderschap

Na de meeting riep Daan Mira kort bij hem. Hij voelde dat er iets niet lekker bij haar zat, maar was vooral benieuwd over wat hij met Tom, Sophie en Rens aan moet.

'Hoe zie jij het gedrag van Tom, Sophie en Rens? Voor hen zou zo'n coach wel goed zijn om te leren samenwerken toch?'

Mira dacht even kort na. De frustratie die ze had opgebouwd de afgelopen maanden had haar een week thuis gehouden, maar ze wist dat ze Daan een keer moest gaan vertellen wat ze echt dacht. Want ondanks dat Daan anders beweert, zou hij alleen van haar feedback accepteren.

'Weet je Daan.' Mira probeerde naar de juiste woorden te zoeken. 'Ik denk niet dat het alleen bij hen ligt. Jij bent natuurlijk de oprichter en weet als geen ander hoe dit bedrijf goed werkt. Jij denkt sneller dan de rest en maakt snel keuzes, maar...'

Daan wilde Mira onderbreken, hij had niet om feedback op hem gevraagd, maar op zijn teamleden. Toch hield hij zich in, omdat hij zag dat het hoog zat bij Mira.

'Maar, ik merk dat als jij het iedere keer overneemt, wij steeds minder hard gaan werken.'

Daan snapte Mira niet en voelde irritatie opkomen. 'Hoe bedoel je: Als ik het over neem? Je bedoelt toch niet dat ik niet moest ingrijpen bij het Nogalink project?'

Mira voelde een schuldgevoel opkomen. Had ze dit wel moeten zeggen? Had ze dit wel goed gezien? Had ze niet beter gewoon haar mond kunnen houden?

'Nee, dat bedoel ik niet. Want daar was je echt nodig. Maar, als jij ingrijpt dan wordt het direct ad hoc. Geen structuur, maar snelle actie.'

Dat raakte bij Daan een verkeerde snaar. 'Dat was ook precies wat er nodig was' zei hij gefrustreerd, 'Zonder mijn ingrijpen waren we onze grootste klant nu kwijt geweest. En nog erger, was onze goede reputatie eraan. Jullie zouden meer dankbaarheid mogen tonen voor de tijd die ik in dit bedrijf stop.' Het was heel even stil en Daan schrok toen hij zag dat de tranen in Mira d'r ogen stonden. Dat was niet zijn bedoeling, hij was juist zo blij met haar. Haar kwetsen was het laatste wat hij wilde.

'Nee, zo bedoelde ik het niet Mira. Ik bedoel niet dat ik niet blij ben met wat jij doet voor mij. Ik bedoel vooral dat ik merk dat als ik niet ingrijp, we er niet uitkomen. En daar baal ik van.'

Mira d'r lichaamstaal veranderde. Ze ging rechterop staan, keek Daan recht in de ogen en haar stem was vastberaden, maar wel met respect. 'Precies dit Daan. Precies deze gedachte zorgen ervoor dat we niet verder komen. Ja, bij het Nogalink project was het al in een dermate ver stadium dat het nodig was. Maar het probleem is niet dat het een incident was, het probleem is dat dit altijd gebeurt. Van kleine keuzes over koffiebonen tot problemen bij klanten. Jij bent altijd degene die de laatste keuze maakt, die vertelt wat het beste is. Zelfs als je eigenlijk weinig van de situatie weet, vertel jij wat we moeten doen. Als eigenaar van dit bedrijf heb je veel ervaring, voel je aan wat er nodig is, maar je zult een keuze moeten maken tussen of je het aan ons laat of dat je het zelf blijft doen. Want zolang jij het blijft doen, zolang jij het allemaal oplost, blijven wij afwachten totdat jij het oplost.'

Daan was perplex. Zijn irritatie was nog niet helemaal gezakt, maar had plaatsgemaakt voor verwarring. Hij was alleen nog niet bereid om Mira gelijk te geven. Hij was immers nodig, hij was degene met de meeste kennis en hij had de eindverantwoordelijkheid. Zij begrijpt niet hoe dat is om die last op je schouders te hebben.

'Wat verwacht je dan van mij? Dat ik achterover ga zitten kijken hoe het uiteindelijk in de

soep loopt? Juist bij het Nogalink project heb ik niets gedaan en we weten hoe dat is geëindigd. En we kunnen het niet hebben dat we de salarissen opeens niet kunnen betalen.'

Mira voelde zich inmiddels minder stevig op haar voeten staan. 'Ik weet het ook niet Daan. Het enige wat ik weet is dat hoe het nu gaat voor jou niet goed is. Niet voor jou, maar zeker niet voor mij. Ik loop al maanden op mijn tandvlees en geef alles voor jou, zelfs de tijd met mijn kinderen en ik wil dat niet meer.'

Daan beseftte zich dat hij wist dat dit moment zou komen. De afgelopen maanden was Mira steeds vermoeider, werd ze stiller en korter af. Het enige wat ze wel bleef doen was haar zaken fixen. Hij had wel gezien dat ze er minder lekker in zat, maar hoopte dat het met een vakantie wel bij zou trekken.

Zowel Daan als Mira voelde zich nu ongemakkelijk. Een ongemak dat uit machteloosheid kwam, alleen konden ze dat woord er nog niet op plakken.

Ze zagen dat er een probleem is, maar niet welk probleem en al helemaal niet welke oplossing.

'Ja dat begrijp ik wel Mira' zei Daan nu met meer rust in zijn stem. 'Je werkt ook gigantisch hard, maar ik weet niet wat de oplossing is. Dus daar zal ik over na moeten denken. Al denk ik wel dat een vakantie je goed zal doen.'

Mira begon licht te lachen. 'Ja of misschien moet jij het een keer niet bedenken en toelaten dat anderen dit oplossen. Misschien zelfs de hulp accepteren. Want dat zeggen wij ook als klanten hun marketing willen doen en geen idee hebben hoe het werkt.'

Daan trok een kleine grimas op zijn gezicht. Dezelfde grimas die hij bij zijn vrouw trok als hij wist dat ze gelijk had, maar dat nog niet wilde toegeven. Dus dat deed hij ook niet. En daar zou hij spijt van krijgen.

Een hardnekkig patroon

Daan zit met Emma en Sophie. Het gesprek met Mira heeft de afgelopen 3 dagen door zijn hoofd gespeeld. Zeker nadat hij het die avond met Marieke had besproken. Hij had gezegd dat hij voor het eerst het gevoel had dat hij zich het probleem voelt in plaats van de oplossing. Marieke had rustig geluisterd en irritant genoeg alleen maar gezegd: 'Ja dat is iets om uit te zoeken.' Daarom had hij Emma en Sophie gevraagd meer informatie te geven over deze Jan Kaes.

'Nou ik volg al een jaar of twee zijn bedrijf en ik geloof dat wat hij doet ons kan helpen.' Emma begon vol enthousiasme aan het gesprek. Ze had het gevoel dat ze een oplossing heeft gevonden voor een groot probleem in de organisatie en hiermee een grote impact kan maken. 'Wat ik van zijn filmpjes leer is dat teams betere resultaten behalen als zij teamwork als focus hebben. Dat betekent dus dat individuele resultaten of bijdrage ondergeschikt is aan het team belang, dat besluiten niet altijd alleen door de leider worden gemaakt, maar door degene die daar verantwoordelijk voor is en als allerbelangrijkste dat teamleden elkaar volledig zien als gelijke, met respect voor de hiërarchische structuur.'

'Wat betekent dat? Elkaar als gelijke zien met respect voor de hiërarchische structuur?' vroeg Daan, die ongeduldig zat te wachten tot hij het antwoord kreeg op hoe ze dit probleem, waarvan hij nog steeds niet echt wist wat het probleem nou was, moest oplossen.

'Het elkaar zien als gelijken betekent dat niemand zijn mening meer of minder waard is. Dat alle teamleden hun eigen mening en de meningen van een ander even zwaar wegen en worden meegenomen in de besluitvorming. Dus in ons geval: dat jouw en mijn mening even zwaar gelden. Tegelijkertijd wordt er gekeken naar wie de eindverantwoordelijke is van een bepaald onderwerp. Dus bijvoorbeeld op het gebied van HR, kan iedereen input leveren, maar Sophie maakt de keuze hoe we het gaan doen.'

'Denk je dat dit bij ons niet zo is? Ik vind het heel belangrijk wat jullie allemaal zeggen.'

Sophie brak gelijk in. Ze merkte dat er nog een lange weg te gaan is. 'Wat ik bijvoorbeeld voel in onze meetings is dat Rens zijn eigen mening belangrijker vindt dan die van de rest, met uitzondering van die van jou. Het voelt niet alsof hij ons als gelijke behandelt of überhaupt naar ons luistert.'

Daan snapte goed wat Sophie bedoelde. Dit voelde hij ook, maar omdat Rens zijn resultaten behaalde zag hij geen reden hem erop aan te spreken.

'Daarnaast,' vervolgde Sophie 'maak jij alle keuzes wanneer er een onderwerp wordt besproken. Jij vertelt iedereen wat we gaan doen.'

'Ja, maar dat is ook de hiërarchie. Als we de hiërarchie respecteren, dan moet ik dus de keuzes maken.'

'Afhankelijk wat we afspreken' onderbrak Emma, 'Als alle eindverantwoordelijkheid bij jou ligt, dan wel. Het nadeel daarvan is dat alles dus via jou moet lopen en jij overal over na moet denken. Dat gaat ervoor zorgen dat niemand eigenaarschap zal gaan ervaren voor een bepaald onderdeel van de organisatie. Sophie zal dan uitvoerend blijven op HR, Mira op operatie en Tom zal jouw plannen uitvoeren. Waardoor jij alles moet blijven bedenken.'

Daan dacht bij zichzelf dat dat misschien nog wel het beste zou zijn. Als iedereen nou gewoon deed wat hij bedacht. Dan zou er niets aan de hand zijn.

Emma vervolgde haar lessen echter waardoor deze gedachtegang direct teniet werd gedaan. 'En mensen zijn nou eenmaal het meest gemotiveerd om hun eigen plannen uit te voeren. Dus als jij alles bedenkt, dan zakt de motivatie voor het werk, als de motivatie zakt, worden de resultaten minder en dat gaat leiden tot een negatieve cirkel, waarin jij steeds harder moet werken.'

Daan had inmiddels genoeg gehoord om een beter beeld te krijgen bij waar het probleem lag in zijn team. De rollen en verantwoordelijkheden waren niet goed genoeg gedefinieerd waardoor zijn teamleden niet wisten waar ze keuzes in moesten maken. Hij keek Emma en Sophie aan en wist dat hij mee zou moeten gaan in hun plan. 'Dus jullie zeggen dat als die Jan Kaes langs komt en we samen duidelijk gaan maken wie welke rollen en verantwoordelijkheden pakt, we minder problemen hebben in de samenwerking?'

'Euh, nou. Ja deels' voegde Emma eraan toe, maar ze voelde de kans niet meer om haar zin verder af te maken.

'Mooi' zei Daan nu vastberaden, 'laten we hem dan uitnodigen voor een sessie om onze rollen en verantwoordelijkheden te bespreken. Ik vind het wel lekker als ik een keer niet de meeting hoef voor te zitten en het kan geen kwaad eens een extern iemand mee te laten denken over dit soort zaken. Sophie, zou jij willen bepalen wie dit oppakt? Jij bent immers van HR, dus kun jij bepalen wie dit uitvoert.'

Daan voelde zich tevreden. Het ongemak van niet weten wat hij zou kunnen doen was weg en hij voelde dat er vooruitgang in zit. Maar Emma en Sophie voelden ongeloof en

frustratie, maar zeiden niets. Sophie knikte en Emma keek naar haar laptop waar ze nog 2 pagina's met punten had staan van wat ze had willen vertellen.

'Top, check even goed met de agenda's dat iedereen erbij kan zijn en maak dit prioriteit. Ook voor Rens.' Daan stond op en bedankte de dames met de intentie hen een extra veer te geven. 'Jullie weten niet hoe blij je me hiermee maakt' en hij liep de ruimte uit.

Twijfel

Die middag zit Daan in de auto en denkt terug aan de dag. Hij denkt terug aan de meeting met Sophie en Emma. Hij liep daar zo tevreden weg, maar vond de stilte toen hij wegliep vreemd. Alsof ze zijn compliment niet wilden ontvangen. Alsof ze hem veroordeelde van een fout. Zagen ze dan niet dat hij juist zo blij was dat ze nu weer een stap vooruit konden zetten en het tempo erin kwam?

Daan begon weer te twijfelen of hij iets fout had gedaan en voelde een kriebel in zijn onderbuik. Dat irritante gevoel had hij lang niet gehad, maar kwam de laatste weken vaker op. Toen kwam de gedachte op van zijn meeting over de overname. Hij was erg tevreden met de resultaten en het mogelijke bedrag waarvoor Shift Collective zijn concurrent zou kunnen overnemen. De volgende stap was om te onderzoeken of het leiderschapsteam van de organisatie geschikt was voor een dergelijke overname. Toen hij dat bedacht kwam dat irritante gevoel weer naar boven.

Theorie hoofdstuk 3: De paradox van leiderschap

Tijdens het schrijven van dit boek heb ik meerdere mensen de hoofdstukken van Shift Collective laten lezen en kreeg een keer terug *'ik word gewoon ongemakkelijk als ik dit lees. Als lezer is het zo duidelijk wat hier mis gaat, en tegelijkertijd gebeurt het zo vaak.'* Ik moest zelf wel lachen om deze terugkoppeling. Als je van een afstand kijkt naar deze situatie is het best duidelijk waar het mis gaat, maar als je erin zit, is het moeilijk om het te zien en er verandering in te brengen. Dat kan leiderschap zo paradoxaal maken.

Want wat Daan doet is niet vreemd. Het is menselijk en heel logisch. Hij neemt namelijk het ongemak van zijn team weg. En dat is niet zo erg als hij dat één keer doet, maar wel als het een patroon is. Dit patroon kan leiden naar wat in de psychologie negatieve bekrachtiging heet: het versterken van ineffectief gedrag, omdat het iets onprettigs wegneemt.

Zodra de spanning stijgt, grijpt Daan in. Hij maakt de keuze, trekt het gesprek recht en zet de lijnen uit. Met als uitkomst dat de onrust daalt en het team ontspant. Wat Daan alleen nog niet ziet, is dat zijn team op hetzelfde moment óók leert: dat hij het uiteindelijk toch wel oppakt. Precies wat hij niet kan hebben als het bedrijf groeit. Laten we eens kijken hoe we dat kunnen oplossen.

Negatieve bekrachtiging

'De weg naar de hel is geplaveid met goede intenties.'

Goed om te weten is dat negatieve bekrachtiging niet gaat over 'negatief' gedrag. Het zijn gedragingen die juist heel positief kunnen zijn in bepaalde omstandigheden. Als bijvoorbeeld een kind huult, helpt het om die te troosten en het ongemak weg te halen. Als er spanning tussen twee mensen zit, dan willen we dat het weer goed is en is het fijn als iemand daarbij helpt. Zelfs in het voorbeeld van Daan: Als het project in de soep lijkt te lopen, dan moet dat opgelost worden. Anders heeft het bedrijf een groot probleem. Dit zijn positieve gedragingen en hebben (op korte termijn) een positieve uitkomst. Het punt waar het gedrag een negatieve bekrachtiging wordt is wanneer datzelfde gedrag een patroon in stand houdt dat op lange termijn negatief uitpakt.

In het geval van Daan is dit dat wanneer hij ingrijpt, het team opluchting ervaart. Er is dan een plan, er komt vooruitgang of de frictie tussen teamleden wordt weggehaald. Kortom het ongemak wordt weggehaald. Allemaal goed bedoeld en op dat moment voor de

korte termijn fijn voor het team. Toch leren ze daarmee niet zelf het ongemak op te lossen, plannen of keuzes te maken. Waardoor iedereen onbewust leert dat ze alleen effectief zijn als Daan zich ermee bemoeit. En hij dus altijd nodig is. Dat is niet wat Daan wil, maar tegelijkertijd houdt hij het in stand vanuit de goede intentie om het bedrijf draaiende te houden, de mensen het op hun gemak te maken en zijn eigen angst om de controle te verliezen niet te hoeven ervaren.

Het gedrag van Daan leidt daarom uiteindelijk tot de negatieve bekrachtiging van 'dat iedereen zich afhankelijk van Daan opstelt'. Ondanks dat hij dit niet wil, is hij wel degene die deze afhankelijkheid het meest bekrachtigt. Als leider heeft hij de meeste invloed. Dit is ook direct de reden waarom leiderschap zo ontzettend paradoxaal is. Al helemaal als je ondernemer bent en je bedrijf je kindje is. Je bent aan het balanceren tussen het behalen van resultaten, iedereen gelukkig houden en je organisatie ontwikkelen.

Waarom dit specifiek voor ondernemers moeilijk is zal ik later in dit hoofdstuk bespreken. Voordat we dat doornemen wil ik je meenemen in hoe gedrag aangeleerd wordt in organisaties en wat je daar als leider aan kunt doen. Ook als je zelf ook onderdeel bent van een team.

Het leven bestaat uit consequenties

Een van de knoppen om gedrag in een groep te sturen is om te kijken naar wat er beloond wordt in de groep en wat er gestraft wordt. Straffen heeft tegenwoordig een negatieve klank, maar gaat simpelweg over het laten ervaren van de negatieve consequenties. Het gedrag van jouw team wordt namelijk bepaald door de positieve of negatieve consequenties die worden ervaren. Oftewel, het gedrag dat bestraft en beloond wordt.

Ieder gedrag heeft een consequentie: is iemand te laat, dan staat de rest te wachten. Maakt iemand een fout, dan kost dat het bedrijf geld. Spreek je iemand niet aan op ongewenst gedrag, dan leert iedereen dat het gedrag toegestaan is.

Het voorbeeld van te laat komen vind ik het meest exemplarisch en roept vaak veel discussie op. 'Het kan toch een keer gebeuren dat je te laat komt', wordt dan direct gezegd. Dat klopt, maar dat betekent niet dat je daar geen verantwoordelijkheid over hoeft te nemen of daarvoor verantwoordelijk gehouden hoeft te worden. Wordt iemand niet aangesproken bij te laat komen, dan wordt te laat komen de norm. Eerst een minuut, dan twee, dan vijf. Waar ligt de grens? Wil je dat mensen op tijd komen? Dan zul je ze

moeten aanspreken op te laat komen of belonen voor op tijd komen. Gedrag veranderen in jouw organisatie valt en staat met de consequenties die worden ervaren. Bij Mind the Body doen we allemaal 10 burpees als we aan het wachten zijn op degene die te laat is. Waarom dat zo goed werkt, vertel ik in het hoofdstuk over Selfless Teamwork.

Om het recht te behouden om mensen te kunnen aanspreken is het van belang dat je zelf het voorbeeld gedrag blijft vertonen. Ben je zelf altijd te laat en neem je daar geen verantwoordelijkheid voor, dan zal niemand je serieus nemen als je degene daarop aanspreekt. De kans is zelfs groot dat, als je mensen aanspreekt op gedrag dat je zelf niet laat zien, je als hypocriet wordt gezien en daarmee je gezag wegvalt. Daarom is het van belang dat je als leider altijd voorbeeldgedrag laat zien. Want jij bent uiteindelijk de norm.

Geen goed of fout, maar consequenties

Consequenties gaan wat mij betreft nooit over 'goed of fout'. Als iemand te laat is, ben je niet fout, maar het heeft wel een consequentie. Het is simpelweg het gevolg van gedrag. Het is natuurlijk wel zo dat sommige consequenties positiever zijn dan anderen. Een bonus, promotie of compliment is fijner dan dat je wordt aangesproken, je een waarschuwing krijgt of ontslagen wordt.

Helaas zijn de meeste consequenties van gedrag niet direct zichtbaar. Niemand zal zeggen als je te laat komt: *nu is te laat komen de norm*. Dit soort gebeurt onbewust. Dat is ook de reden waarom we elkaar (meestal) niet aanspreken op ogenschijnlijk kleine voorvallen. Het ongemak van aanspreken voelt vervelender dan de nadelen van het voorval zelf. Denk maar na, iemand is 2 minuten te laat, ga je die dan gelijk aanspreken?

Het niet doen lijkt onschuldig en als het een incident is, dan is het ook onschuldig. Maar het vraagt bewustzijn om een goede afweging te maken tussen de korte termijn consequentie van iets voorbij laten gaan en de confrontatie te vermijden. En de lange termijn consequentie van wanneer ongewenst gedrag normaal wordt. Een afweging tussen korte termijn en lange termijn. Dat wordt uitgelegd in het principe van instant gratification.

Instant gratification en de struisvogel

Als je iedere dag gaat sporten, ook als je er geen zin in hebt, zul je na verloop van tijd fitter worden en meer energie hebben. Het is niet na de eerste dag dat je progressie ziet, maar na verloop van tijd, door iedere keer weer de stap te zetten, zie je effect. Hetzelfde geldt als

je iedere dag een zak chips of patat eet, niet sport en op de bank blijft hangen. Als je kiest voor het gemak, dan zul je daar na verloop van tijd de negatieve effecten van ervaren. De uitspraak: '*hard choices, easy life. Easy choices, hard life*' beschrijft dit.

De 'easy choices' zijn de keuzes die de negatieve bekrachtiging in de hand werken. Het zijn deze korte termijn, prettige, keuzes die uiteindelijk voor problemen zorgen. Je wilt daarom vaker 'hard choices' maken. Maar dat is niet gemakkelijk. Onze hersenen kiezen liever voor de weg van de minste weerstand. De weg die makkelijker is en directe bevrediging geeft. Dit heet *instant gratification*. En is een sluipmoordenaar. Want het korte termijn profijt geeft een fijn gevoel, maar laat je op lange termijn de prijs betalen.

Nu valt er voor *instant gratification* nog wat te zeggen. Het levert tenminste nog korte termijn profijt op. Helaas kiezen veel mensen voor nog een andere weg, een nog grotere sluipmoordenaar. Deze is aanwezig in ieder kantoor. Het is het struisvogelgedrag. Het gedrag waarbij je net doet of iets er niet is en je je kop in het zand drukt. Je kijkt er niet naar en laat het gebeuren. Dit levert korte termijn geen voldoening op en zorgt voor lange termijn problemen. Het enige gegeven is dat je het ongemak nu vermijdt, maar de consequenties hiervan gaan altijd terugkomen.

Het is daarom aan jou de keuze welke consequentie je wilt dragen. Ga je voor korte termijn of lange termijn? Ben je bereid de (mogelijke) negatieve lange termijn consequenties te dragen voor korte termijn profijt, of kies je andersom? Ga je het moeilijke gesprek aan en zet je je ego aan de kant om daar uiteindelijk beter van te worden? De keuze is aan jou. Gedrag is nooit goed of fout. **Gedrag heeft consequenties en het is aan jou welke je wilt dragen.** Afhankelijk van dat antwoord, zul je keuzes maken.

De fijnere consequenties komen vaak met de keuzes die moed vragen. Deze keuzes zijn nooit makkelijk, want je kunt alleen moed tonen als het spannend is. Precies daar ligt je groei, al probeert onze natuurlijke neiging ons daar vaak van weg te houden.

VRAAG: WELKE MOEDIGE KEUZE HEB JIJ TE MAKEN?

In het voorbeeld met Daan is de korte termijn winst dat hij alle problemen snel kan oplossen. De vaart blijft erin en iedereen kan weer lekker het werk doen. Op lange termijn zorgt het er echter voor dat alle problemen altijd weer bij Daan terecht komen en hoe groter het bedrijf, hoe meer problemen. Daan zal daarom moeten leren met het korte termijn ongemak te leven. Dat zaken niet zo snel gaan als dat hij zou kunnen of willen, dat er problemen zijn die nog niet zijn opgelost en dat hij niet moet oplossen, maar 'opvoeden'. Zodat zijn teamleden de problemen zelf gaan oplossen. Want juist het

oplossen van de problemen van zijn team zorgt ervoor dat hij zijn teamleden klein houdt. Dit wordt ook wel het redderssyndroom genoemd. Het is onderdeel van de dramadriehoek en een grote blokkade van de groei voor jouw bedrijf.

De dramadriehoek

'Als iets zeker is, is dat er drama gaat komen.'

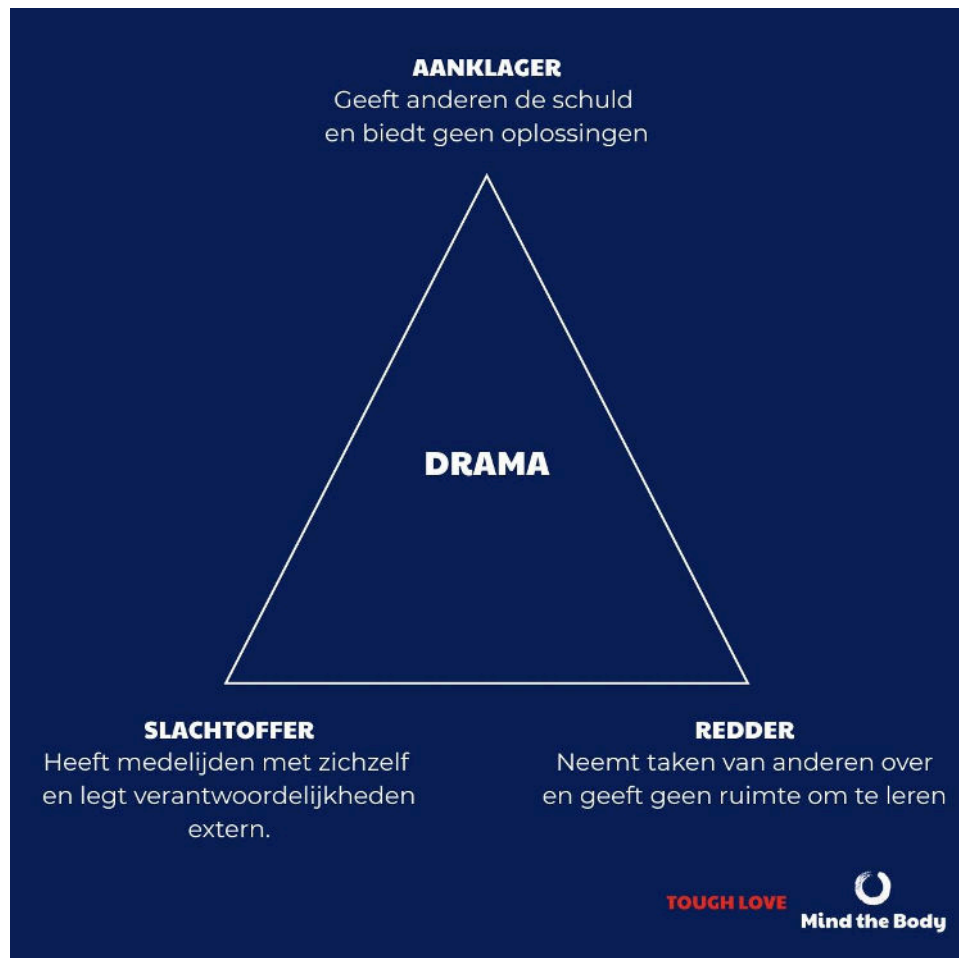
Het redderssyndroom komt uit de psychologische theorie Transactionele Analyse (TA) dat onderzoek deed naar persoonlijkheid, communicatie en gedrag tussen twee of meerdere mensen.

Eén van de modellen die hierbij is ontwikkeld is de dramadriehoek. Een model waarin gedragingen zijn opgenomen die altijd zorgen voor drama. Het zijn de gedragingen die we in ieder bedrijf terugzien en in alle groepen voorkomen. Het zijn ook de gedragingen die leiden tot negatieve bekrachtiging en daarmee dus negatieve lange termijn consequenties.

Ieder mens laat alle drie de gedragingen zien in zijn of haar leven, maar er zijn zeker gedragingen die jouw (onbewuste) voorkeur hebben. Ik leg ze alle drie uit, aan jou de vraag waar jouw voorkeur ligt.

De drie gedragingen die hierbij horen zijn:

- De redder
- Het slachtoffer
- De aanklager



De redder

De redder is degene die altijd de oplossing aandraagt. Degene die het regelt, problemen oplost en anderen ontzorgt. Op het eerste gezicht lijkt daar weinig mis mee. Toch zit het probleem niet in het helpen zelf, maar in het feit dat de redder anderen niet de ruimte geeft om het zélf te doen. Daardoor worden verantwoordelijkheden overgenomen en krijgen mensen minder kans om te leren, te groeien of eigenaarschap te ontwikkelen.

Denk aan de moeder die de schoenen van haar kinderen blijft strikken, waardoor zij het nooit zelf leren. De voetbaltrainer die voortdurend voorschrijft hoe zijn spelers moeten handelen, waardoor zij niet leren zelf beslissingen te nemen. Of de manager die iedere ruzie tussen collega's oplost, waardoor zij nooit leren hun conflicten zelfstandig uit te spreken.

Wanneer iemand structureel in dit patroon vervalt, spreken we van een redderssyndroom. Juist dat maakt de redder zo verraderlijk. Het gedrag komt voort uit goede intenties en wordt daardoor vaak gewaardeerd. De redder wordt gezien als degene die problemen

oplost, terwijl het gedrag op de lange termijn juist afhankelijkheid in stand houdt en de ontwikkeling van anderen belemmert.

De kernovertuiging van de redder is: het lukt jou niet, dus ik los het wel op.

In het MT van Shift Collective laten Daan en Mira regelmatig reddersgedrag zien. Daan neemt het continu van iedereen over als het moeilijk wordt. Mira trekt veel naar haar toe op het moment dat Daan dat niet doet. Tegelijkertijd laat zij ook regelmatig slachtoffer gedrag zien.

Het slachtoffer

Wat de redder zich vaak niet realiseert, is dat hij door anderen steeds te redden juist slachtoffergedrag in stand houdt. De slachtoffers in de dramadriehoek zijn de mensen die geloven dat ze geen invloed hebben op hun situatie. Ze lijden onder de omstandigheden, nemen daar geen verantwoordelijkheid voor en wachten tot iemand anders het oplost.

Dat zijn bijvoorbeeld de ouders die zeggen dat ze het zo zwaar hebben met hun kinderen, de voetbaltrainer die niet meer weet wat hij anders kan doen of de manager die hopeloos wordt van de situatie, zonder in actie te komen. Allemaal ervaren zij zichzelf als slachtoffer van de omstandigheden.

Tussen de redder en het slachtoffer ontstaat gemakkelijk een hardnekkig patroon: hoe meer de één red, hoe minder de ander zelf in beweging hoeft te komen. Zo houden ze elkaar onbedoeld in stand.

Note: een keer klagen of balen en vervolgens verantwoordelijkheid pakken is geen slachtoffergedrag.

De kernovertuiging van het slachtoffer is: ik kan het allemaal niet en kan daar niets aan doen of veranderen.

Naast redder laat Mira ook slachtoffergedrag zien. Ze klaagt stilletjes in haar hoofd dat ze zoveel doet en dat ze daar niets aan kan doen. Verder schiet Tom ook vaak in de slachtofferrol. Bijvoorbeeld als hij stilletjes 'ja' knikt of in elkaar krimpt zodra Daan kritiek op hem uit.

De aanklager

Dat brengt ons bij de laatste rol: **de aanklager**. De aanklager legt de oorzaak van problemen vooral bij anderen. Niet zichzelf moet veranderen, maar de ander. Denk aan ouders die de leraar verantwoordelijk houden voor het gedrag van hun kind, sporters die de scheidsrechter de schuld geven van een verloren wedstrijd of managers die voortdurend hun teamleden bekritisieren. Steeds wijzen ze naar de ander, zodat ze niet naar zichzelf hoeven te kijken.

De kernovertuiging van de aanklager is: De ander is het probleem, niet ik.

Binnen Shift Collective schieten vooral Rens en Sophie regelmatig in deze rol. Ze wijzen naar elkaar – en naar anderen – als er iets misgaat

Je bent het allemaal

In de praktijk wisselen mensen binnen de dramadriehoek razendsnel van rol. Het ene moment ben je de redder en voor je het weet, schiet je in de rol van aanklager of slachtoffer. Soms gebeurt het zelfs allemaal in één zin: *'Prima, ik los het wel voor jullie op (redder), want jullie doen toch niets (aanklager), zo kan ik mijn werk niet doen (slachtoffer).'*

Het is belangrijk om te beseffen dat je geen redder, slachtoffer of aanklager bent. Het zijn gedragingen die je op dat moment laat zien, geen onderdeel van je identiteit. Je bent geen slachtoffer van het leven (al doen sommige mensen hun best je dat te laten geloven). Je bent ook niet de redder van het team; je bent iemand die op dat moment alles oplost en daarmee anderen onbedoeld klein houdt.

Zodra je gaat zien dat het om gedrag gaat in plaats van identiteit, ontstaat er ruimte voor verandering. Gedrag kun je namelijk veranderen. Een identiteit niet.

Toepassen op de werkvloer

Misschien denk je dat je, nu je dit weet, nooit meer in de dramadriehoek terecht zult komen. Die illusie mag je loslaten. Je zult je hele leven af en toe in één van de drie rollen schieten. En dat is helemaal niet erg.

Dit model is dan ook niet bedoeld om de dramadriehoek te voorkomen, maar om haar te herkennen. Juist op het moment dat je voelt: *dit gesprek loopt niet lekker*, kun je jezelf afvragen: **Welke rol neem ik nu aan?** Alleen al het benoemen daarvan: *'Ik schiet nu echt in de rol van redder'* of *'Ik gedraag me als aanklager'*, helpt je om uit de dramadriehoek te stappen en het gesprek weer effectief te voeren.

Het helpt enorm als de mensen om je heen dit model ook kennen. Wanneer een heel team dezelfde taal spreekt, kun je elkaar er op een veilige manier op wijzen. Sterker nog, na verloop van tijd zul je merken dat je er samen zelfs om kunt lachen als iemand weer eens in de rol van redder, slachtoffer of aanklager schiet.

VRAAG: IN WELKE ROL SCHIET JIJ HET MEEST OP DE WERKVLOER?

Ben je ondernemer, dan zul je jezelf ongetwijfeld in alle drie de rollen herkennen. Toch is de kans groot dat vooral de reddersrol je bekend voorkomt. Natuurlijk zul je ook weleens klagen of het even niet meer zien zitten. Maar uiteindelijk ben jij degene die opstaat, ingrijpt en de boel weer strak trekt. En dat is logisch. In de beginfase van een onderneming is dat vaak precies wat nodig is om het bedrijf te laten groeien.

Naarmate het bedrijf groter wordt, verandert dat. Veel ondernemers belanden dan in de **Founders Trap (FT)**. De fase waarin juist dat reddersgedrag een belangrijk onderdeel van het probleem wordt.

Dat maakt ondernemen zo paradoxaal. De grens tussen wanneer je wél moet ingrijpen en wanneer je juist moet loslaten, is flinterdun. Je balanceert voortdurend tussen resultaten behalen, mensen ondersteunen en je organisatie laten groeien.

En daarin schuilt de grootste uitdaging: juist het gedrag dat je succesvol heeft gemaakt, wordt uiteindelijk het gedrag dat verdere groei in de weg staat. Precies dit is de FT.

De Founders Trap

'Als je blijft doen wat je deed, krijg je wat je kreeg.'

Als ondernemer begin je een bedrijf vanuit niets. Niemand zit op jou te wachten, processen bestaan nog niet en het moet maar blijken of er een product-market-fit is. Het is simpel: als jij niets doet, gebeurt er niets. Om een bedrijf van de grond te krijgen, zul jij in het begin (bijna) alles zelf moeten doen. Daardoor leer je je bedrijf, je product, de markt en je klanten door en door kennen. Heb je medewerkers, dan ontwikkel je ook een scherp gevoel voor je teamleden. Tijdens deze opstartfase ben je dan ook bij vrijwel alles betrokken.

Als ondernemer ben jij de voelsprietten van de organisatie en de belangrijkste kennisbron. Niet de structuren zorgen voor overzicht, maar jij. Het overzicht zit nog niet in de organisatie, het zit in jou. Jij houdt de snelheid erin, bepaalt wat goede kwaliteit is en weet wanneer improvisatie waardevoller is dan een proces. Dat is de kracht van ondernemerschap: van niets iets creëren. Daarvoor moet je mensen soms precies vertellen wat ze moeten doen en veel verantwoordelijkheid naar je toe trekken. In feite neem je op dat moment de reddersrol aan. En dat is in deze fase niet alleen logisch, maar vaak zelfs noodzakelijk. Zonder dat gedrag zou het bedrijf waarschijnlijk nooit van de grond komen.

In deze fase is het nog geen probleem dat alles gecentreerd is bij jou als ondernemer. Ondanks dat je druk bent, is het te overzien. Je kent alle klanten en intern is het behapbaar. Juist in deze fase zorgt de centralisatie voor snelheid en beweeglijkheid. Maar als je groeit verandert dat.

Wanneer je kracht het plafond wordt.

Zodra je bedrijf groeit, je team groter wordt, je meer klanten krijgt en er meer interne projecten komen, is het onmogelijk dat jij nog overal van op de hoogte bent. Zelfs als je dit graag zou willen en er alles aan doet om bij te blijven, gaat dat uiteindelijk vaak ten koste van je eigen gezondheid. Vroeg of laat word je door je eigen grenzen teruggefloten. Er komt daarom een punt dat je moet gaan decentraliseren. Dit betekent opleiden, delegeren, ondersteunen en loslaten. Kortom, je zult leiderschap moeten gaan vertonen en je rol als beste speler van het bedrijf los moeten laten.

Deze fase heet de founders trap en is voor veel founders de allermoeilijkste fase. De fase waarin jij als ondernemer de bottleneck wordt en jij ander gedrag moet gaan laten zien. De uitdaging zit hem meestal niet in dat je als ondernemer dit niet wilt, maar de meeste ondernemers hebben zich geïdentificeerd met hard werken en onmisbaar zijn. Ze zijn ontzettend goed geworden in ad hoc oplossingen bedenken en snelheid houden. En ondanks dat dit vroeger waardevol was, gaat het harde werken en de snelheid op dit moment tegenwerken. Dit vraagt daarom om een identiteitsontwikkeling van jou als ondernemer. De volgende fase vraagt om systemen te bouwen die jou overbodig maken, een team neer te zetten dat zonder jou kan en daarmee voor jezelf een nieuwe plek in het bedrijf vinden.

Ook hier zie je de paradox van leiderschap duidelijk terugkomen. Want enerzijds wil de ondernemer verder groeien, bouwen en wellicht zelfs het bedrijf verkopen. Tegelijkertijd voelt het loslaten als niet bijdragen, lui en beangstigend om er niet meer bij te horen. Vooral 'lui' en 'er niet meer bij horen' zijn onbewuste gedachten die we vaker tegenkomen.

Een voordeel en nadeel in de fase van de FT, is dat het niet van de een op de andere dag. Het is een geleidelijk proces. Je zult merken dat snelheid de ene keer nog effectief is, maar op andere vlakken juist tegenwerkt. Bijvoorbeeld als je steeds met ideeën blijft komen, waardoor je teamleden niet meer over ideeën gaan nadenken. Het is daarom ook een zoektocht in wanneer je loslaat en wanneer je nog wel moet ingrijpen. Net zolang totdat je nergens meer hoeft in te grijpen. De zoektocht wanneer jouw gedrag een negatieve bekrachtiging in de hand werkt en wanneer het korte termijn profijt nog belangrijk is. Helaas is hier geen gouden formule voor. En kun je dit alleen ondervinden door regelmatig met je team hierop te reflecteren.

Onder aan dit hoofdstuk staat een inschatting per sector over wanneer de FT begint en wanneer je echt ander gedrag moet laten zien.

In het voorbeeld van Daan komt dit duidelijk terug. Als hij zich met een project bemoeit, dan wordt het een succes. Als hij ingrijpt in de meeting, dan komt er vooruitgang. Nogmaals, als dit een keer gebeurt is dat geen probleem, maar als dit de norm wordt. Dan wordt het een negatieve bekrachtiging. Want het MT van Shift Collective heeft geleerd dat als Daan niet ingrijpt, ze eigenlijk niets kunnen (m.u.v. Rens, maar daar komen we later op). Ze voelen dat het ineffectief is, maar ze kunnen niet anders, want een patroon afleren is uitdagend. Maar het is het wel waard.

Het is het waard

Het is dus een uitdaging voor ondernemers om door de FT heen te breken, maar niet onmogelijk. Later in het boek word je meegenomen in 'hoe je dit kunt doen' en 'wat daarvoor nodig is'. Om dit hoofdstuk af te sluiten wil ik je vooral meenemen in wat de consequenties zijn als je de uitdaging aangaat en wat als je het niet doet. Zoals gezegd, alles heeft een consequentie en het is aan jou om te bepalen welke consequentie je wilt dragen.

Zoals je merkt bij Daan begint zijn bedrijf te piepen en te kraken. Niet omdat ze geen klanten binnen halen, integendeel, dat gaat juist heel goed. Maar het begint te kraken intern. Bij de mensen die het bedrijf moeten leiden en aansturen. Die ervoor moeten zorgen dat er over 5 jaar nog steeds een bedrijf staat. Want dat is wat er op het spel staat. Want als het intern begint te kraken, dan komt dat uiteindelijk bij de klanten terecht.

De meeste bedrijven redden het wel tot de fase waar de FT begint en sommigen blijven lang bestaan in de fase waarin de oprichter bij alles betrokken blijft. Deze bedrijven hebben vaak een gebrek aan initiatief, gezeur in het MT en ontbreekt het aan eigenaarschap. Toch blijft het bestaan. Niet omdat het bedrijf wordt gedragen door systemen, maar door de ondernemer. Met burn-out, slapeloze nachten en overspanning als gevolg. Zolang zij niet omvallen blijft het bedrijf bestaan.

Dit zijn de ondernemers die wel geld hebben, maar geen geluk. Die status en aanzien hebben, maar geen tijd hebben voor vrienden, familie of eigen gezondheid. Zij dragen een consequentie die het niet waard is.

Gelukkig zijn er bedrijven die het patroon wel weten te doorbreken. Zij hebben energie, tijd en geld geïnvesteerd om systemen te bouwen die het bedrijf dragen en hebben manieren gevonden die voor hen werken. Waardoor de organisatie niet meer afhankelijk is van een individu en waarin een nieuwe plek is gevonden voor de ondernemer.

Dat vonden zij niet door te beginnen met het maken van plannen, structuren en processen. Maar door de moedige keuze te maken en eerst diep in de spiegel te kijken. Naar hun eigen patronen, kwetsbaarheden en effectiviteit.

Precies wat Daan staat te wachten.

Hoofdpunten hoofdstuk 3

- Leiderschap wordt paradoxaal zodra het gedrag dat op korte termijn helpt, op lange termijn afhankelijkheid in stand houdt.
- **Negatieve bekrachtiging** ontstaat wanneer goedbedoeld gedrag iets onprettigs wegneemt, maar daarmee een ineffectief patroon versterkt.
- Gedrag in organisaties wordt gestuurd door **consequenties**: wat beloond of niet begrensd wordt, wordt de norm.
- De **dramadriehoek** laat zien hoe drama in teams ontstaat via drie rollen: **redder, slachtoffer en aanklager**.
 - De redder lijkt helpend, maar houdt anderen klein door problemen en verantwoordelijkheden over te nemen.
 - Het slachtoffer voelt zich machteloos, neemt geen verantwoordelijkheid en gelooft dat de situatie niet te veranderen is.
 - De aanklager wijst altijd naar een ander en niet naar zichzelf.
- Ondernemers stappen vaak in de **Founder's Trap**: het gedrag dat het bedrijf ooit succesvol maakte, begint verdere groei later juist te blokkeren.
- Door de Founder's Trap heen breken vraagt niet eerst om betere processen, maar om de moed om in de spiegel te kijken naar je eigen patronen, kwetsbaarheden en effectiviteit.

Bijlage: De founders trap per fase en sector

Hieronder vind je een overzicht om een beeld te krijgen over wanneer jouw organisatie in de fase komt dat de FT gaande is. Weet wel dat dit voor iedereen bedrijf, iedere sector, ieder MT en iedere ondernemer anders kan zijn. De vraag is voornamelijk: hebben wij last van negatieve bekrachtiging doordat de oprichter (of CEO) nog te veel overneemt.

Dienstverlening

Denk aan consultancy, agencies, recruitment, trainingsbureaus, zakelijke dienstverlening.

Eerste signalen: 12–25 medewerkers / €1,5M–€3M

Echt probleem: 30–60 medewerkers / €3M–€8M

Waarom dit moment?

- Opdrachten zijn sterk afhankelijk van klantrelaties. Vaak ligt deze in het begin bij de founder.
- De mensen bepalen de kwaliteit van het werk. De founder heeft vaak de dienstverlening bedacht en levert daarom de beste kwaliteit.
- Voor opdrachten is vaak ook improvisatie nodig. Er wordt snel gekeken naar de founder of dat goed is.

Waarop letten?

- Dat goede medewerkers niet alleen goed werk leveren voor klanten, maar ook cultuur gaan dragen.
- Dat de founder het team opleidt om creativiteit in te brengen binnen bepaalde kaders.
- Dat feedback, processen en cultuur belangrijker worden dan snelheid en flexibiliteit.

Productie

Denk aan maakbedrijven, assemblage, food, verpakkingen, technische productie.

Eerste signalen: 25–50 medewerkers / €3M–€10M

Echt probleem: 50–100 medewerkers / €8M–€20M+

Waarom dit moment?

- De organisatie wordt afhankelijk van afstemming tussen verkoop, planning, inkoop, productie en kwaliteit.
- Kleine fouten in samenwerking worden groter, omdat ze direct invloed hebben op leverbetrouwbaarheid, marge en klanttevredenheid.
- Het bedrijf leunt nog (deels) op de relaties van de founder, maar die kan dat niet allemaal meer managen.

Waarop letten?

- Dat verkoopbeloftes en operationele haalbaarheid veel strakker op elkaar worden afgestemd.
- Dat teamleiders en afdelingshoofden niet alleen uitvoeren, maar ook onderlinge spanning leren oplossen zonder escalatie omhoog.
- Dat de founder niet de rol houdt van brandjesblusser, kwaliteitsbewaker en eindbeslissers, maar dat autonomie lager in de organisatie komt.

Tech / SaaS

Denk aan softwarebedrijven, platformbedrijven, AI-startups, SaaS scale-ups.

Eerste signalen: 20–40 medewerkers / €2M–€5M

Echt probleem: 40–80 medewerkers / €5M–€15M

Waarom dit moment?

- Er ontstaat afhankelijkheid tussen product, development, sales, customer success en operations.
- De founder is vaak degene die nog als enige het hele speelveld overziet.
- Prioriteiten botsen sneller, waardoor teams zonder sterk leiderschap terugvallen op centrale sturing.

Waarop letten?

- Dat gezamenlijke doelstellingen en prioritering niet alleen in het hoofd van de founder zit, maar eenvoudig wordt gemaakt, gedeeld wordt en zichtbaar is voor het MT en de organisatie.
- Dat managers niet alleen omhoog afstemmen, maar juist horizontaal afstemmen en besluiten leren nemen.
- Dat snelheid en dingen doen niet wordt verward met productiviteit, maar duidelijk wordt gemaakt naar de toegevoegde waarde van acties op de doelstellingen.

Bouw / techniek

Denk aan aannemers, installateurs, technische dienstverleners, projectorganisaties.

Eerste signalen: 20–40 medewerkers / €2M–€7M

Echt probleem: 40–80 medewerkers / €7M–€15M

Waarom dit moment?

- Projecten vragen steeds meer afstemming tussen verkoop, calculatie, werkvoorbereiding, uitvoering en planning.
- De founder kan niet meer alle kwaliteit, klantrelatie en probleemoplossing bewaken.
- Operationele druk neemt snel toe, waardoor teams eerder terugvallen op ad hoc handelen dan op structuur.

Waarop letten?

- Dat projectleiders niet alleen verantwoordelijk worden gemaakt, maar ook echt beslisruimte en rugdekking krijgen.
- Dat fouten, onenigheid en vertragingen niet direct omhoog worden geëscaleerd, maar eerst in de lijn worden opgelost.
- Dat het MT gezamenlijke verantwoordelijkheid voelt voor klant, uitvoering en interne afstemming.

E-commerce / handelsbedrijven

Denk aan handelsbedrijven, groothandels, e-commercebedrijven, omnichannel-organisaties.

Eerste signalen: 15–30 medewerkers / €2M–€6M

Echt probleem: 30–70 medewerkers / €5M–€15M

Waarom dit moment?

- Groei brengt druk op voorraad, fulfillment, klantenservice, pricing, marketing en cashflow.
- De founder houdt steeds minder directe invloed op de kernknoppen: *marge, inkoop, campagnes en operatie* en moet hier mensen aansturen.
- Er ontstaan meer teams, die niet duidelijk weten wat de andere teams doen en hoe ze afhankelijk van elkaar zijn.

Waarop letten?

- Dat beslissingen over prijs, voorraad, campagnes en operatie niet allemaal via één persoon blijven lopen, maar door een MT.
- Dat teamleden leren sturen op hun eigen domein zonder steeds te wachten op founder-validatie, maar door met andere afdelingen af te stemmen en duidelijke gezamenlijke doelstellingen.
- Dat groei niet alleen wordt gezien in omzet, maar ook in rust, voorspelbaarheid en zelfstandigheid van het team.

Bronnenlijst Deel 1 – Tough Love Leadership

Hoofdstuk 1 – Iedereen kijkt naar jou

- Milgram, S. (1963). *Behavioral Study of Obedience*. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(4), 371–378.
- Burger, J. M. (2009). *Replicating Milgram: Would People Still Obey Today?* *American Psychologist*, 64(1), 1–11.
- Clance, P. R., & Imes, S. A. (1978). *The Impostor Phenomenon in High Achieving Women: Dynamics and Therapeutic Intervention*. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 15(3), 241–247.
- Senge, P. M. (1990/2010). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*.

Hoofdstuk 2 – Druk is je vergrootglas

- Staw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. (1981). *Threat-Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis*. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 501–524.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being*. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Porges, S. W. (2011). *The Polyvagal Theory: Neurophysiological Foundations of Emotions, Attachment, Communication, and Self-Regulation*.
- Porges, S. W. (2022). *Polyvagal Theory: A Science of Safety*. *Frontiers in Integrative Neuroscience*.

Hoofdstuk 3 – De paradox van leiderschap

- Skinner, B. F. (1953/1965). *Science and Human Behavior*.
 - Karpman, S. (1968). *Fairy Tales and Script Drama Analysis*. *Transactional Analysis Bulletin*, 7(26), 39–43.
 - Berne, E. (1964). *Games People Play: The Basic Handbook of Transactional Analysis*.
-

Bredere invloed bronnen

- Brown, B. (2018). *Dare to Lead*.
 - Willink, J., & Babin, L. (2015). *Extreme Ownership: How U.S. Navy SEALs Lead and Win*.
 - Loehr, J., & Schwartz, T. (2003/2005). *The Power of Full Engagement: Managing Energy, Not Time, Is the Key to High Performance and Personal Renewal*.
 - Loehr, J., & Schwartz, T. (1994) The New Toughness Training for Sports: Mental Emotional Physical Conditioning from 1 World's Premier Sports Psychologis
 - Department of the Army. (2019). *ADP 6-0: Mission Command*.
 - Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017/2022). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation*.
 - Senge, P. M. (1990/2010). *The Fifth Discipline*.
 - Berne, E. (1964). *Games People Play*.
 - Karpman, S. (1968). *Fairy Tales and Script Drama Analysis*.
 - Korps Mariniers (2025) Handboek Mariniers identiteit
 - Aurelius, M. *Meditaties*.
 - Heider, J. (1998). *De Tao van leiderschap*.
 - Jackson, P. (2013) *Eleven Rings*
-