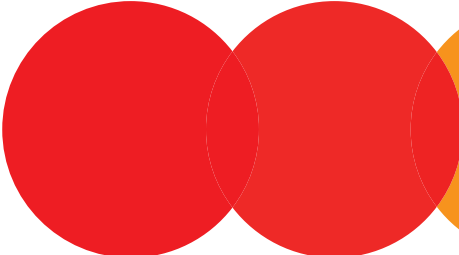
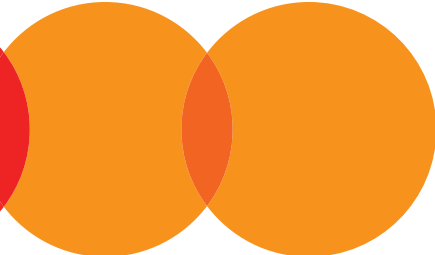


Eric van 't Zelfde

**CODE**

**R**  

  **D**

Hoe Oranje en Groen gedrag  
het succes in teams bepalen

**Boom**

“Hoe kleurenblind je ook bent, Eric leidt je met groots gemak van rood naar groen. Niet alleen is zijn theorie machtig interessant, het zijn de vele praktijkvoorbeelden die het geheel mooi inkleuren. Lezen dus dit boek mensen uit het onderwijs! Want onze scholen en andere organisaties mogen best wat kleurrijker.”

**BAS VAN DER VELDT, CEO AFAS**

“Met *Code Rood* geeft Eric van 't Zelfde een handzame, doorleefde en herkenbare impuls aan het leiden van publieke, maar ook private organisaties. Bij *Dreamschool* heb ik gezien hoe zijn scherpe menselijke blik een groot verschil kan maken in het leven van docenten en leerlingen. Laat (school)leiders leren van zijn ervaring; dat zou een enorme investering in kansengelijkheid zijn.”

**BARBARA BAARSMA, HOGLERAAR  
TOEGEPASTE ECONOMIE AAN DE UVA**

# INHOUD

Proloog	7
1. De route naar de driekleurenmethodiek	13
2. Langzame groei	19
3. Belangrijke theorieën	23
4. IQ, EQ en accu voorzien vanumph	29
5. Het gedrag bij de drie kleuren	39
6. Het rode gedrag in organisaties	45
7. Het oranje gedrag in organisaties	71
8. Het groene gedrag in organisaties	81
9. Breng je school en je team in kaart!	95
10. Acteren op de verdeling van de kleuren in je organisatie	121
11. Interventie 1: De groeibenadering	125
12. Interventie 2: Ingrijpen op Rood	135
13. Interventie 3: Simultaan schaken	147
14. De bewegingen binnen het team	157
15. Nog preciezer kijken met de kleurenmethodiek	165
16. Leidinggeven is leiding nemen	173
17. Opdracht	181
Tot slot	185
Epiloog	191

# PROLOOG

**D**it boek is geschreven op de vooravond van het mislukken van de meritocratie. Dat is de reden voor dit boek. Dit boek gaat niet over het kwalificeren van mensen, maar over het herkennen van ons structureel waarneembare gedrag op de werkvloer. Het is een kijkwijzer om het gedrag te identificeren om zo de vraag te beantwoorden hoe we onze collega's het beste kunnen dienen.

Dit boek dient een hoger doel: het realiseren van de beste onderwijsresultaten voor onze leerlingen door samen beter te worden in onze organisaties.

In een periode waarin woorden als 'verheffing' en 'kansengelijkheid' en 'armoedebestrijding' dagelijks vallen, zie ik ernstige personeelstekorten in het onderwijs. De leerlingen in Nederland verdienen de beste onderwijsteams, maar niet iedere school heeft zo'n team.

We leven bijna in het dertigste jubileumjaar van het docententekort en dit is een onacceptabel gegeven en immens probleem. Parallel hieraan verlaat een op de vijf startende docenten binnen vijf jaar het onderwijs en dit is niet alleen vanwege een verkeerde studiekeuze; het is ook door wat zij in onze teams aantreffen.

Het personeelstekort wordt eenzijdig benaderd: we spreken over de kwantitatieve tekorten. Maar er is ook een ander tekort gaande: het kwalitatieve tekort. Dit is een tekort waar schijnbaar een taboe op heerst. Wij hebben als teams de morele plicht om beter te worden en het is aan de politiek om ons daarin te steunen. Het kwantitatieve tekort is grotendeels aan de politiek om op te lossen. Het kwalitatieve tekort kunnen wij *en moeten wij* zelf in onze organisaties oplossen. Dit betekent o.a. dat wij in onze teams naar ons structureel waarneembare gedrag moeten kijken. Zie dit boek als een uitnodiging om mee te doen met de ambitie om ons onderwijs te verbeteren. Praat er met elkaar over. Dit boek wil die dialoog faciliteren. Met het schrijven van dit boek, open ik de dialoog.

Zoals wij zijn, zo zijn de tijden.

Zoals het team met elkaar over het onderwijs praat, zo is de kwaliteit van de school.

## SPELREGELS BIJ CODE ROOD

- Breng zoveel mogelijk collega's met structureel waarneembaar Rood gedrag naar Oranje.
- Breng zoveel mogelijk collega's met structureel waarneembaar Oranje gedrag naar Groen.
- Behoud zoveel mogelijk collega's met structureel waarneembaar Groen gedrag in Groen.
- Besef dat rode collega's met structureel waarneembaar Rood gedrag, waarschijnlijk Rood zijn geworden door pijn uit het verleden.
- Waar er in dit boek 'rode collega's staat: lees: collega met structureel waarneembaar Rood gedrag.
- Waar er in dit boek 'oranje collega's staat: lees: collega met structureel waarneembaar Oranje gedrag.
- Waar er in dit boek 'groene collega's staat: lees: collega met structureel waarneembaar Groen gedrag.

**'JUST  
LEARN  
HOW  
TO GET  
STUFF  
DONE'**

Just learn how to get stuff done.  
And what I mean by that is  
I've seen at every level  
people who are very good  
at describing problems,  
people who are very sophisticated  
in explaining  
why something went wrong  
why something can't get fixed.

But what I'm always looking for is  
no matter how small the problem  
or how big it is, somebody who says  
"Let me take care of that."

If you project an attitude of  
whatever it is that's needed,  
I can handle it and I can do it,  
whoever is running that  
organization will notice, I promise.

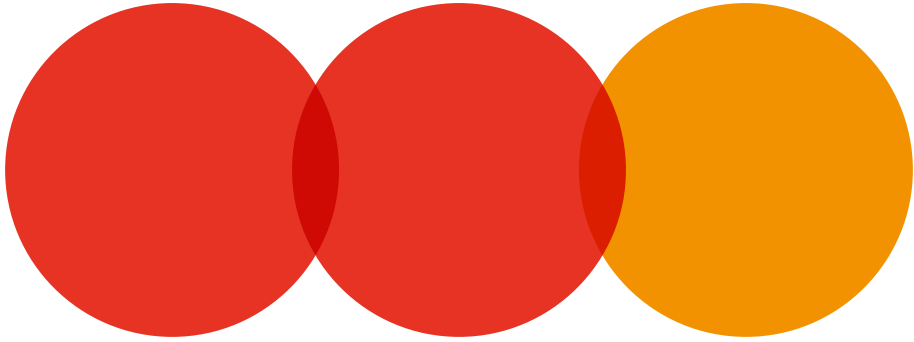
And which is why  
I think with young people,  
you don't always need  
to be so impatient asking  
for the plum assignment.

A lot of times the best way  
to get attention is whatever  
is assigned to you,  
you are just nailing.  
you're killing it.

Because people will notice,  
"Oh, that's somebody who  
can get something done."

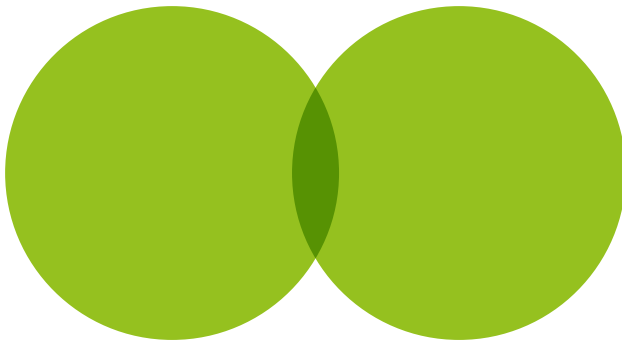
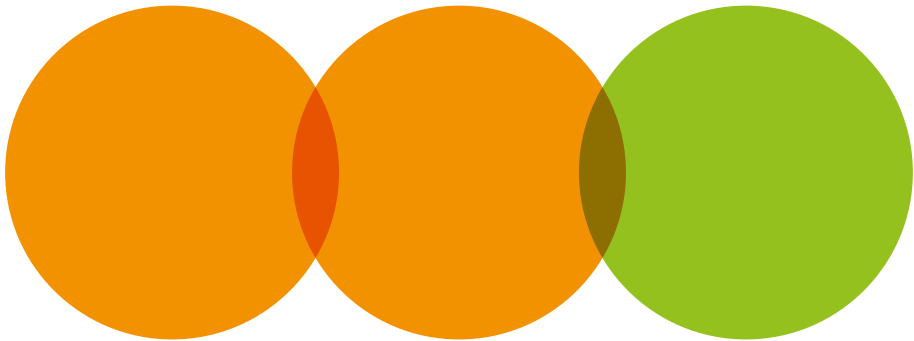
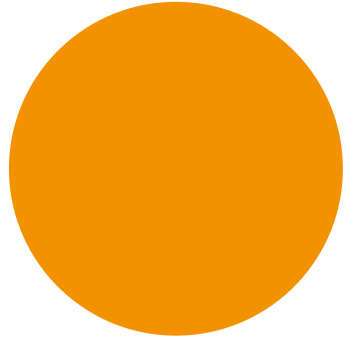
Loopbaanadvies van Barack Obama aan Generatie Z, tijdens  
een interview met Daniel Roth, hoofdredacteur LinkedIn, juni 2023





**TWO ROADS  
DIVERGED IN A  
YELLOW WOOD.**

ROBERT FROST, THE ROAD NOT TAKEN



**1**

# DE ROUTE NAAR DE DRIEKLEUREN- METHODIEK

**I**n 2009 startte ik als directeur van een school in een achterstandswijk in Rotterdam. De school heette voorheen Hugo de Groot, maar was inmiddels omgedoopt tot Nieuw Zuid Nachtegaalplein. Op een dinsdag besloot ik de voormalige naam weer te voeren. Hier was geen lang traject voor nodig met toestemming van het personeel, de medezeggenschapsraad of het bestuur; iedereen vond het wenselijk. En dan kun je dus in een dag iets wijzigen. Dit boek gaat echter ook over het doorvoeren van veranderingen waar aanvankelijk niet iedereen het nut van inziet en de weerstand die dan kan optreden.

Onze school stond in Rotterdam-Zuid en in Rotterdam zeggen we dan: op Zuid. Achterstandswijken heetten destijds Vogelaarwijken, nu worden ze focuswijken genoemd. De naam is weliswaar veranderd, de problematiek voor de mensen niet. De uitdagingen in de wijk waren groot en de oplossingen lagen niet in het systeem waar deze problemen waren ontstaan. Wij moesten veel doen met weinig middelen, iets waar de Engelsen een mooi gezegde voor heb-

ben: *'Necessity is the mother of invention.'* En dus zochten wij – de directie van drie mannen, verdeeld over 2,8 fte, want één directielid genoot Bevordering Arbeidsparticipatie Ouderen (BAPO) – oplossingen buiten het systeem met als Rotterdams motto: *'We doen, dus het wordt.'*

Bij mijn start op Zuid was ik 37 jaar en had ik al in diverse directies gezeten, ik had alleen nog nooit eindverantwoordelijkheid gedragen. Het besluit om mij directeur te maken, was moedig: de school behoorde tot de slechtste scholen van Nederland en tot nu toe had geen enkele interventie daar verandering in kunnen brengen. De school was deels overgenomen door een aantal leerlingen met bepaald wangedrag; een fors deel van het team was verwaarloosd en dientengevolge afgehaakt en het gebouw was te vies en te oud om in te werken of in te leren. De onvrede en het gevoel van onveiligheid bij zowel het personeel als de leerlingen waren terecht.

In die periode beseftte ik dat wij als directie nooit die goede school konden bouwen. Maar ik wist één ding zeker: ik kon wel een team vinden en kneden, dat deze topschool kon bouwen. Dat kon zorgen voor de wederopstanding van de Hugo de Groot en deze school en haar leerlingen naar de top van Nederland ging brengen. Door hun passie, hun compassie, hun toewijding, hun tomeloze energie en hun diverse expertises. Het lukte me om dit team samen te stellen, omdat ik wist waarnaar ik op zoek was in de werknemers. En naderhand, toen het team gevormd was, werkte ik uit hoe ik dit team nog beter kon maken en – belangrijker nog – kon behouden.

Dit boek heb ik geschreven, omdat ik iedere organisatie het allerbeste gun, met werkprocessen uitgevoerd door de allerbeste teams met als gevolg het allerbeste resultaat voor alle stakeholders. Sinds 2015 word ik gevraagd om mee te kijken in organisaties. School-directies, maar ook directies van kleine familiebedrijven tot aan

multinationals benutten me als sparringpartner. Hetzelfde geldt voor financiële instellingen, de grote jongens in de voedselindustrie en de olie-industrie. Ik ben benaderd door diverse gemeenteraden en gevraagd voor allerlei (nationale) denktanks.

Veel managers en leiders bleken ondanks allerlei cursussen en voorhanden literatuur te worstelen met het leidinggeven aan mensen. Ze kwamen met voorbeelden, waarin ze gedrag van collega's typeerden en vervolgens vroegen waarom hun teams met hoogopgeleide mensen toch niet goed presteerden. Met in het achterhoofd de vraag of zij wellicht zelf tekortschoten.

Ik begrijp dat leidinggeven lastig kan zijn. Mensen zijn uniek en complex, wat doorgaans een bepaalde organisatiecultuur creëert die je er gratis bij krijgt. Te vaak zijn dit onwenselijke en ineffectieve ecosystemen.

Om op succes te kunnen sturen, heb je een team nodig dat zich opstelt binnen de code van de professionele cultuur. De werkelijkheid is echter dat niet ieder team even goed samenwerkt en dat niet iedere collega even goed gedrag vertoont. Neem die collega met een buitengewoon fraai cv. Hij heeft onderwijs gevolgd aan een goede middelbare school, gestudeerd aan een goede universiteit, heeft wat van de wereld gezien, maar is zeer onprettig in de omgang. Dan loop je niet tegen het opleidingsniveau aan, maar tegen structureel waarneembaar gedrag als gevolg van karakter.

Wellicht krijg je de eindverantwoordelijkheid over een team, waarmee je eerst aan de slag moet; een team dat 'omvorming' nodig heeft. Het vormen van een effectief team vergt een aantal zaken, zoals integer handelen vanuit de leiding, waardegedreven zijn in je handelen en een gezonde hoeveelheid ruggengraat. Maar dan nog blijf je zitten met de vraag hoe je het team zo in kaart brengt

dat je zeker weet wat voor team je nu hebt en waaraan je nog moet werken.

Na alle presentaties, begeleidingen en trainingen merk ik steeds vaker dat de leidinggevende gewoon aan de slag gaat met het team. Met andere woorden, hij start met de nieuwe baan of in de nieuwe functie, zonder zich eerst een cruciaal moment van bezinning te gunnen: ‘Wat zie ik als ik naar mijn team kijk? Wat zijn dit voor persoonlijkheden? Welke karakters zijn hier verzameld? Welke behoeften heeft dit team? Wat betekent dit voor mijn leiderschap?’

Dat is precies wat ik in alle organisaties wél gedaan heb: de tijd nemen om het team te bestuderen, om er dieper naar te kijken en veel met de mensen te praten. Door de jaren heen ontwikkelde ik hiervoor een driekleurenmethodiek om structureel waarneembaar gedrag te ordenen. Door middel van deze methodiek kon ik teams in kaart brengen en werd duidelijk wat er moest gebeuren binnen deze teams. Met dit ‘nieuwe kijken’ kon ik effectievere teams creëren en de juiste mensen binnen organisaties opleiden, trainen, effectiever maken en behouden.

Nu is de tijd aangebroken om de driekleurenmethodiek in boekvorm uit te brengen, om zo meer leidinggevendenden de kans te bieden hun teams en organisaties in beweging te krijgen.

De meeste voorbeelden die ik gebruik, komen voort uit mijn ervaring op scholen. De driekleurenmethodiek is echter breed toepasbaar, op organisaties binnen en buiten de publieke sector. Maak dus vooral de vertaalslag naar je eigen organisatie.

**CODE ROOD** introduceert een kleurenmethodiek (Groen, Oranje en Rood) die Eric van 't Zelfde ontwikkelde tijdens zijn loopbaan als rector. De kleuren staan voor succes (Groen gedrag), mogelijkheid om te groeien (Oranje gedrag) en beperkte kans op succes (Rood gedrag). Ze zijn gekoppeld aan negen typische gedragskenmerken. De methodiek helpt je doelgericht de stoorzenders binnen je team te herkennen, maar ook de echte teamplayers.

Deze collega's gaan niet gebukt onder aangeleerde hulpeloosheid, zijn loyaal aan de organisatie en streven altijd naar verbetering. Dit alles gebeurt op een humane manier, zonder iemand als mens te beoordelen, maar wel door structureel, schadelijk gedrag op de werkvloer te durven benoemen. Alleen zo help je je team en je organisatie te floreren.



Eric van 't Zelfde is bekend van zijn bestseller *Superschool* en het succesvolle TV-programma *Dreamschool*. Hij is een graag geziene gast in talkshows. Hij begon zijn carrière op één van de grootste probleemscholen van Nederland. Zijn succesvolle aanpak ontwikkelde hij tot de kleurenmethodiek in dit boek.

## Iedere organisatie verdient de beste teams die het allerbeste resultaat boeken – voor alle betrokkenen. Dat is de premisse van dit baanbrekende boek.

"Eric is iemand die doorzet waar anderen afhaken of niet eens beginnen. Dankzij dit heldere boek kunnen wij nu allemaal die lastige maar cruciale veranderingen doorvoeren. Om zo samen de wereld mooier en menselijker te maken."

### Jitske Kramer

Corporate antropoloog, auteur van o.a. *Deep democracy* en *Werk heeft het gebouw verlaten*.

"Een te gek boek met herkenbare voorbeelden! Een school is een samenwerkingsverband met naast wederkerige relaties, ook ontwrichtend eigen winst eerst gedrag. Het is aan de schoolleider om hierin te sturen ten behoeve van de gezamenlijke opbrengst. Een ingewikkelde klus in een tijd van slecht beleid, lerarentekort en een wildgroei aan onderwijsopvattingen. Dit boek kan de schoolleider helpen bij die klus."

### Ton van Haperen

Leraar, lerarenopleider en publicist.

"Eric van 't Zelfde heeft in de praktijk laten zien dat zijn aanpak succes heeft. Nu heeft hij opgeschreven hoe hij te werk gaat. Dit boek is recht voor z'n raap, met duidelijke voorbeelden en – daar hou ik van – gericht op praktisch handelen. Hier kun je wat mee!"

### Dr. Ben Tiggelaar

Gedragswetenschapper, auteur van o.a. *Dromen, durven, doen* en *De Ladder*.



boom.nl  
boommanagement.nl