

Voorwoord

‘ZO MOET HET’ BESTAAT NIET

In 2012 stond ik opeens in een sporthal op Papendal, het Olympisch Trainingscentrum van Nederland in Arnhem. Hoewel sport en bewegen altijd een groot deel van mijn leven was, had ik nooit gedacht dat ik op die plek, vlak bij mijn ouderlijk huis, onderzoek zou gaan doen.

In de zomer van 2006 was ik afgestudeerd als socioloog aan de Universiteit Utrecht en in de zes jaren daarna werkte ik als onderzoeker achtereenvolgens bij de Onderwijsinspectie, een commercieel beleidsonderzoeksbureau in Amsterdam en als neuropsychologisch onderzoeker bij de Vrije Universiteit. Nu ging ik, tussen de topsporters, onderzoek doen naar de manier waarop coaches talent konden ontwikkelen en konden bijdragen aan een gezonde prestatieomgeving.

Ik kwam in een bubbel terecht met relatief weinig

mensen, maar die een enorme aantrekkingskracht uitoefende vanwege de succesverhalen vol passie en emotie die eruit voortkwamen. Ik ontdekte dat de topsportwereld een wereld is die zichzelf bewust klein houdt, waar het lastig is om binnen te komen en het soms nog lastiger is om binnen te blijven. Een gekaderde wereld met strikte richtlijnen en regels. Niet alleen in wedstrijden, maar ook in cultuur en omgangsvormen. Menselijke drijfveren, kwaliteiten en zwakke plekken zijn daardoor snel zichtbaar. Het grootste deel van de mensen lijkt er haast te hebben om zo snel mogelijk het volgende sportieve succes te boeken of om hun positie te kunnen claimen of bestendigen. In de jaren die volgden zag ik onder andere de wereld van het betaald voetbal, tophockey, profwielrennen en verschillende nationale ploegen van binnenuit.

Ik verbaasde me erover hoe vaak beleid, besluitvorming en de omgang met mensen gebaseerd werden op clichés en aannames. ‘Never change a winning team,’ hoorde ik de succescoaches vaak zeggen, zonder zich te realiseren dat een team vroeg of laat hoe dan ook aan verandering onderhevig is. ‘Topsport is nou eenmaal keihard, dus lieve mensen winnen niet,’ werd er ook regelmatig gezegd. Terwijl we toch genoeg lieve mensen kennen die wel degelijk winnen? Of het vastgeroeste: ‘Je moet jezelf nooit met anderen vergelijken.’ Maar is het niet zo dat het winnen van een medaille of geselecteerd worden voor een team precies daarom draait? Beter proberen te zijn dan die ander?

Het werd me steeds duidelijker dat clichés voor sommigen in de topsportwereld noodzakelijk zijn om te kunnen overleven. Met clichés kun je je onzekerheid verbloemen, een muur om je heen bouwen of gemaakte fouten rechtvaardigen. Bovendien is het gebruik van een cliché gewoon makkelijk als je het zelf ook even niet meer weet of snel iets moet beslissen.

Ik zag hoe de jongste jeugd en beginnende coaches met clichés opgevoed werden en die op hun beurt weer doorgaven aan volgende generaties. Hoe dezelfde clichés gebruikt werden in het bedrijfsleven en in de media. Hoe bepaalde clichés uit de kast werden gehaald om machtsverhoudingen, bedrijfscultuur en -politiek in stand te houden en daarmee verandering tegenwerkten. Maar ik zag vooral wat het effect van het veelvuldig gebruik van die clichés kon zijn: het afremmen van groei en ontwikkeling, het onbenut laten van potentieel of het vergroten van ongewenste afhankelijkheid.

Wat nu als die clichés niet blijken te kloppen, of slechts een deel ervan? Wat nu als bepaalde clichés mensen afhankelijk maken in machtsrelaties? Of als het gebruik van clichés zorgt voor een voedingsbodem die ongezond is voor innovatie en ontwikkeling? Sommige clichés kunnen er wel degelijk voor zorgen dat precies het juiste wordt getriggerd, zodat er gezond gedrag ontstaat dat kan leiden tot prachtige prestaties of ontwikkeling. Maar een juist gebruik van clichés vraagt wel om leiderschap en een onderdeel van dat leiderschap is het ter discussie stellen van de status quo.

Als het gaat over leiderschap, dan zijn er een hoop open deuren. Vraag eens aan iemand hoe ‘impactvol leiderschap’ eruitziet en diegene zal waarschijnlijk antwoorden dat dat gaat om ‘samenwerken, aanpassen en werken vanuit een langetermijnvisie’. Of: ‘Authentiek zijn, want dan ben je het meest geloofwaardig.’ Ook het gebruiken van je ‘morele kompas’, ‘betrokkenheid tonen’ of ‘bereid zijn om mee te gaan met de tijd’ zijn dingen die je ‘natuurlijk’ moet doen. Daarmee heb je de juiste impact op andere mensen. Logisch toch?

Waarom blijkt het dan toch vaak zo moeilijk om die logische dingen in de praktijk te brengen? Hoe komt het dat leiders vaak toch tegen een dichte deur aan lopen? De afgelopen twintig jaar heb ik van dichtbij bekeken hoe verschillende leiders keuzes maakten. In de topsport en in het bedrijfsleven. Vanaf mijn eerste baan onderzocht ik hoe ze zich gedroegen en waarom ze dat zo deden.

Ik ontdekte dat het probleem vaak zat in een gebrek aan zelfregie: de kunst om iets ‘gewoon op jouw manier’ in de praktijk te brengen. Een hoop leiders voelden, kregen of namen op momenten die vrijheid niet. Terwijl een gevoel van vrijheid de basis is om zuurstof te blazen in je waarden en wijsheden. Ze aarzelden om het leiderschap te *ownen*, ofwel om eigenaarschap te laten zien. De redenen hiervoor werden me steeds helderder.

Allereerst was het vaak angst: om fouten te maken, om een reactie te krijgen, angst om beoordeeld, beschul-

digd of gecancelled te worden. Maar ook angst of zelfs paniek in een onveilige omgeving, denk aan onvoorspelbaarheid, dominantie, corruptie of manipulatie. Angst om een positie of baan te verliezen.

Ook was er de druk, bijvoorbeeld om te presteren, om iets goed te doen, omdat de hele wereld meekeek. Tijdsdruk kon die angst ook nog eens aanzwengelen en vergroten. De makkelijkste route volgen, niet nadenken en klakkeloos clichés overnemen, lag dan natuurlijk voor de hand.

Daarnaast was de 'gevangenschap in afhankelijkheden' een belangrijke reden. Afhankelijkheid is de basis van politiek, democratie en samenwerking, maar erin gevangen zitten en niet meer zijn wie je bent, is dat niet. Ik heb genoeg leiders gezien die dachten dat ze concessies moesten doen aan wie ze waren en hoe ze wilden handelen. Leiders die niet de vrijheid voelden om eigen keuzes te maken. Ze leverden een deel van hun identiteit in of namen onethische beslissingen om in het plaatje of het plan van een ander te passen. In ruil voor deze bewuste of onbewuste 'ja-knikkerij' mochten ze naar de Olympische Spelen, kregen ze die mooie baan, een bonus, medaille of promotie. De machtsstructuur en onderlinge afhankelijkheid in het systeem of de organisatie won daarmee van de vrijheid, waar het leiderschap natuurlijk onder te lijden had.

Als het je ontbreekt aan vaardigheden om te begrijpen wat de waarde is van jouw menselijk kapitaal, wordt het ook lastig om leiderschap te tonen. Want als je niet weet

wie je bent, waartoe je in staat bent, waar je van houdt of hoe je je werk graag doet, dan is het lastig om logisch klinkende begrippen als samenwerken, aanpassen of ego-vrij zijn in de praktijk te brengen. Je hebt dan een ander, of een cliché, nodig om het leiderschap voor je in te vullen.

Om bewegingsvrijheid te krijgen en te ervaren heb je vaardigheden van zelfregie nodig. Die stellen je in staat om op jouw manier vorm te geven aan jouw route en om eigen keuzes te maken. Zelfregie moet de rem halen van alle leiders die niet doen wat ze eigenlijk zouden moeten, kunnen en waarschijnlijk willen doen. Dat start bij reflectie. Snappen waarom dingen goed of minder goed gaan. In je thuis-situatie, je werk of je relaties. Wat kun je, weet je, heb je ervaren en wat voel je? Waar komt dit vandaan en wat zijn terugkerende patronen? Waar ben je blij mee? Wat wekt irritatie of argwaan? Als je deze dingen van jezelf begrijpt, dan sta je sterker en laat je je minder leiden door de meute of door clichés. Dit is in mijn ogen het begin van persoonlijk leiderschap.

Zelfregie gaat ook over het kunnen, willen en vooral durven uitspreken van je wensen: waar mag het voor jou naartoe? Hoe ga je dat voor elkaar krijgen? Om vervolgens je acties te monitoren. Dat betekent ook inzien of toegeven dat je iets niet kunt of moet aanpassen, of dat het anders kan. Dat is kwetsbaar, maar het zet wel zoden aan de dijk.

Een ander belangrijk element van zelfregie is het kunnen beoordelen of iets wel of niet is gelukt. Vaardig wor-

den in het zien en begrijpen van een resultaat. Is iets niet gelukt? Dan achterhaal je via reflectie hoe dat kan en kun je weer opnieuw richting geven. Is iets wel gelukt? Dan doe je precies hetzelfde. Zelfregie gaat dus niet over 'alles zelf doen'. Het ontstaat en ontwikkelt zich op plekken en in interacties waar vragen worden gesteld die oog hebben voor de mens in of achter het verhaal.

Alle clichés en verhalen in dit boek zijn te relateren aan het concept van zelfregie. De mate van zelfregie bepaalt of en hoe een cliché uit de hand kan lopen. Ontbreekt die, dan zijn de clichés namelijk aanjagers van een hoop ellende: grensoverschrijdend gedrag, een slechte samenwerking, onveilige situaties of persoonlijke problemen. Maar is de zelfregie aanwezig, dan zie je een ander beeld. Een cliché kan dan doeltreffend en functioneel zijn, omdat je weet waar, wanneer en waarom je het kunt gebruiken. Want clichés bestaan natuurlijk niet voor niks. Zelfregie zorgt ervoor dat je je vrij kunt voelen om je onafhankelijk op te stellen, hoe groot de druk ook is, hoe streng de regels ook zijn of hoe veranderlijk of lastig de situatie ook is.

Dit boek is niet bedoeld als handboek, maar om je gedachten te prikkelen. Inspiratie om anders naar leiderschap te kijken. Een aanmoediging om te zien wat je in huis hebt om het op jouw manier te doen. Om iemand anders te bevragen en vooroordelen te voorkomen. Om eens even lekker aan de status quo te rammelen. Om jouw realiteit

tegenover een cliché te zetten om te zien wat dat oplevert. Misschien ontstaan er wel nieuwe verhalen door, die weer een nieuwe blik, en dus ontwikkeling, mogelijk maken.

Zelfregie gaat niet om de uitkomsten. Het is een middel om vooruit te komen, te verbeteren, met verandering om te gaan, te ontwikkelen, aan te passen of vooruit te denken. Het leven is namelijk geen wedstrijd.