

**SERGE VAN ROOIJ**

**WAAROM  
DOEN ZE  
NIET WAT  
IK VRAAG?**

**Zo krijg je jouw team wél mee**



Voor het leesgemak gebruik ik de hij-vorm. Dat is een praktische keuze voor de leesbaarheid, maar ik bedoel iedereen die dit boek leest, ongeacht hoe je jezelf ziet of benoemt.

Laat je inspireren, maar neem niets klakkeloos van me aan. Probeer de tips zelf uit, kijk wat er gebeurt en wat werkt voor jou. Leiderschap leer je niet door te knikken tijdens het lezen, maar door het gesprek anders te voeren dan je gewend was.

Wees vooral een beetje lief voor jezelf. Je verwacht van een starter in zijn eerste baan ook niet dat hij alles meteen perfect doet. Waarom zou je dat als leider wel van jezelf eisen? Een team aansturen is soms gewoon pittig. De ene dag gaat beter dan de andere. En zo groei je, stap voor stap, in je rol. Maak er een mooi avontuur van!

Met vrolijke groet,  
Serge

ps: Staat het antwoord op jouw vraag niet in dit boek? Neem dan contact op via [svrooij@bexcommunicatie.nl](mailto:svrooij@bexcommunicatie.nl) en ik zorg dat je alsnog een antwoord krijgt.

## Deel 1: Het begint bij jou

*‘Communication is not about saying what we think.  
Communication is about ensuring others hear  
what we mean.’*

– Simon Sinek

Toen ik begon als teamleider zat ik vol energie en goede bedoelingen. Maar al snel kwam ik erachter dat goede bedoelingen geen garantie zijn voor goed leiderschap. Ik ben bijvoorbeeld conflictvermijdend en daardoor was ik vaak onduidelijk in wat ik echt wilde. Ik dacht dat ik vriendelijk was, maar in werkelijkheid veroorzaakte ik verwarring. Ik moest leren dat duidelijk zijn iets heel anders is dan onaardig zijn. De grap van dit alles? Mijn team vond het een verademing toen ik duidelijk werd in wat ik van ze verwachtte. Als communicatiecoach zie ik dit patroon bij veel meer leiders. Misschien herken je het zelf ook wel.

In dit deel kijk je daarom eerst naar jezelf. Want wat jij zegt, hoe jij kijkt en hoe jij reageert als het spannend wordt, bepaalt meer dan je denkt. In dit deel ontdek je daarom hoe snel ons brein invult wat iemand ‘wel zal bedoelen’. Of hoe jij jezelf beoordeelt op je intentie, terwijl je team jou beoordeelt op je gedrag. En waarom stilte in een overleg geen teken van harmonie is, zoals ik lang heb gedacht, maar soms het begin van gedoe.

Het goede nieuws is dat je veel gedoe kunt voorkomen. Met de inzichten en praktische tips in dit deel zie je scherper wat jouw aandeel is en vooral wat je anders kunt doen.

1

*Jaren geleden was ik net teamleider van een team communicatieadviseurs. We hadden een strakke deadline voor een klant en ik wilde geen vertraging oplopen. In het teamoverleg zei ik daarom: ‘Het zou fijn zijn als het plan woensdag klaar is, oké?’ Iedereen knikte. Tevreden sloot ik de vergadering af. Woensdag om tien uur informeerde ik voor de zekerheid naar de status. Julia keek me verbaasd aan. ‘Huh? We zouden toch vandaag samen aan het plan gaan werken?’ Sandra had haar deel bijna af, maar wachtte nog op input. En Jeroen dacht dat het om een heel ander plan ging. Er lag dus niet eens een begin van het plan dat ik die middag naar de klant moest sturen. Ik was boos en gefrustreerd. Ik vond dat mijn team me in de steek liet, want ik had het toch duidelijk gezegd? Bovendien was dit niet de eerste keer dat het misging. Ze knikten braaf tijdens een overleg, maar deden vervolgens iets anders. Nadat ik het plan dan maar zelf had geschreven, besloot ik uit te zoeken waarom mijn opdrachten in mijn hoofd helder klonken, maar in de praktijk zo vaag bleken te zijn. Met andere woorden:*

## **WAAROM DOEN ZE NIET WAT IK VRAAG?**

Al snel ontdekte ik iets wat mijn kijk op leiderschap compleet veranderde. We denken namelijk dat als wij iets duidelijk uitleggen, de ander het ook zo begrijpt. Logisch toch? Maar zo werkt ons brein niet. Alles wat we horen en zien, gaat eerst door onze eigen mentale filters. We horen daardoor niet wat er echt gezegd wordt, maar we horen vooral wat wij denken dat er gezegd

wordt. Dat verklaart ook waarom iedereen uit mijn team iets anders hoorde toen ik zei dat het fijn zou zijn als het plan woensdag klaar was. Toen ik dat eenmaal begreep, viel alles op zijn plek. Het probleem zat niet alleen in wat ik zei, maar ook in hoe ons brein werkt.

## **KAREN, DE STEM IN JE HOOFD**

Psycholoog en Nobelprijswinnaar Daniel Kahneman ontdekte dat we twee manieren van denken hebben: een snelle en een langzame. De snelle manier is dat felle stemmetje in je hoofd. Ik noem dat stemmetje Karen, maar voel je vrij om er een andere naam aan te geven. Karen is het deel van je brein dat reageert vóór je nadenkt. Ze is niet al te snugger, nogal emotioneel en scant razendsnel elke situatie. ‘Gaat dit mis?’, ‘Word ik straks afgewezen?’, ‘Waarom zei Jeroen “prima” op zo’n toon?’ Karen wil je beschermen en slaat daardoor soms alarm terwijl er niets aan de hand is. Ze is een beetje zoals een rookmelder die afgaat als je een tosti maakt. Niemand in gevaar, maar wel paniek in de tent.

Dat komt omdat Karen een oud systeem is. Ze stamt uit een tijd met sabeltantijgers, blikseminslagen en boze stamhoofden, en toen maakten snelle reacties het verschil tussen leven en dood. Ze is gebouwd om jou te laten overleven, niet om soepel samen te werken in een kantoortuin of tijdens een hybride vergadering. En dat maakt het soms ingewikkeld.

## **BEN JIJ DE LEIDER OF IS KAREN DAT?**

Naast Karen is er volgens Kahneman gelukkig ook een langzamer, intelligent denksysteem. Dat systeem denkt na voordat het reageert. Het stelt vragen, checkt wat er echt wordt gezegd en weegt opties af. Dat langzame systeem kost veel energie. En anders dan Karen schakelt dit systeem niet vanzelf in, je moet er bewust voor kiezen. In de praktijk betekent dat simpelweg dat je een paar tellen pauzeert voordat je reageert. Zo zorg je ervoor dat je niet meteen meegaat in je eerste gedachte (Karen!), maar geef je jezelf de tijd om te controleren of die klopt. Dus voordat je leiding kunt geven aan je team, moet je leiding nemen over je eigen Karen. Dan is het wel handig als je weet hoe ze werkt.

## **KARENS CHECKLIST**

Karen werkt met een checklist. Elke keer dat je een nieuwe collega ontmoet, een vergadering start of een klant belt, pakt ze haar mentale clipboard erbij. Daarmee bepaalt ze razendsnel of de situatie veilig is. Handig bij een sabeltantijger, minder handig in een teamoverleg over voortgangsrapportages. Wil je begrijpen hoe je Karen kunt managen, dan moet je weten wat er op dat clipboard staat.

### **Wat is mijn eerste indruk?**

Als je een nieuwe collega ontmoet, heeft jouw Karen binnen een paar seconden al een mening. Puur op basis van bijvoor-

beeld lichaamstaal, uiterlijk, stem of kleding, want meer heeft ze niet nodig. Stel dat je nieuwe collega Ilse bij jullie eerste ontmoeting nét iets te serieus kijkt. Dan denkt jouw Karen: chagrijnig type. Dat gevoel ontstaat supersnel en zonder dat je het merkt, hoor je alles wat Ilse zegt al een beetje door dat filter van ‘chagrijnig type’.

### **Welk etiket plak ik?**

Na die eerste indruk wil jouw Karen duidelijkheid, want alleen een gevoel is niet genoeg. Ze wil weten wie Ilse is. Dus plakt ze een etiket op Ilse op basis van de weinige informatie die ze heeft. Vertelt Ilse bijvoorbeeld dat ze net is afgestudeerd? Dan denkt jouw Karen: jong, dus die snapt nog niks. Vanaf dat moment heeft Ilse het etiket ‘moet nog veel leren’. Dat ligt niet aan Ilse. Dat heeft jouw Karen bedacht en zit dus in jouw hoofd.

### **Krijg ik gelijk?**

Zodra dat etiket er is, gebeurt er iets nieuws. Jouw Karen wil bevestiging. Ze gaat letten op alles wat past bij het beeld dat jij al over Ilse hebt gevormd. Zie jij Ilse als onervaren? Dan vallen haar aarzelingen Karen sneller op. Maar zie je haar als talent? Dan noemt Karen diezelfde aarzelingen ‘zorgvuldig nadenken’. Het verraderlijke is dat je denkt dat je gewoon goed observeert, maar eigenlijk controleer je of jouw etiket klopt.

### **Snapt iedereen wat ik bedoel?**

Jouw Karen gaat ervan uit dat wat jij bedoelt ook duidelijk is voor de ander. Dus je zegt: ‘Het zou mooi zijn als dit woensdag

rond tien uur af is.’ Voor jou is dat een duidelijke deadline. Woensdag, tien uur. Wat je team hoort: ‘Woensdag tien uur is optioneel.’ En daar ontstaat het verschil. Want jij communiceert vanuit je bedoeling, maar de ander luistert naar je woorden. En dat is niet hetzelfde.

## **JE KUNT KAREN NIET UITSCHAKELEN, MAAR WEL MANAGEN**

We hebben allemaal een Karen in ons hoofd. Jij, je team en je klant. Het is dus logisch dat mensen niet altijd doen wat jij vraagt. In mijn voorbeeld dacht ik dat ik duidelijk was, maar mijn team luisterde via hun eigen Karen. Je kunt haar niet uitzetten, maar je kunt haar wel beter aansturen. Dat begint met duidelijker zijn dan voor jou comfortabel voelt. ‘Het zou fijn zijn’ klinkt vriendelijk, maar het is geen opdracht. Zeg liever: ‘Ik wil het woensdag om tien uur ontvangen. Is dat haalbaar?’ Daarmee haal je interpretatieruimte weg. Daarnaast helpt het om betekenis te geven aan wat je vraagt. Zonder context is een deadline gewoon een taak in een lange lijst. Met context wordt het logisch: ‘Ik heb jouw stuk dinsdag nodig, zodat ik woensdag kan opleveren aan de klant.’ Zo begrijpt de ander waarom jouw vraag prioriteit heeft. Het is ook verstandig om te checken wat de ander daadwerkelijk heeft opgepikt. Vraag bijvoorbeeld: ‘Wat neem jij hieruit mee?’ of ‘Staat dit bij jou in de agenda?’ Zo weet je zeker dat jullie hetzelfde gesprek hebben gevoerd. Tot slot helpt het om afspraken vast te leggen. Want wat voor jou topprioriteit is, staat bij een ander misschien op plek 57. Leiderschapscommunicatie begint dus niet bij harder praten of

strenger kijken. Het begint bij het besef dat jouw woorden altijd langs iemands Karen gaan en dat jij degene bent die daar rekening mee moet houden.

## **HET LAG NIET AAN MIJN TEAM, MAAR AAN MIJ!**

Tegenwoordig weet ik dat ik beter moet communiceren als ik iets wil van mijn team. Ik zeg veel duidelijker wat ik bedoel en check of de boodschap echt is overgekomen. Dat vond ik in het begin spannend, omdat ik dacht dat duidelijk zijn hetzelfde was als belerend zijn. Dat bleek onzin, want mijn team is juist blij met die helderheid. Sterker nog, zij doen nu precies hetzelfde als ze iets van mij willen.

## **Spiekbrieftje**

- *Pauzeer voordat je reageert*  
Neem twee tellen om je eerste gedachte te checken.
- *Vraag jezelf af welk etiket je al hebt geplakt*  
Luister je open of door een label?
- *Zoek actief naar wat niet in jouw plaatje past*  
Daag je eigen Karen uit.
- *Wees duidelijker dan prettig voelt*  
Zeg wat je bedoelt, niet wat je hoopt.
- *Geef context bij je verzoek*  
Maak duidelijk waarom iets belangrijk is.
- *Check wat de ander heeft gehoord*  
Vraag: ‘Wat neem jij hieruit mee?’
- *Leg afspraken concreet vast*  
Datum, tijd, verantwoordelijkheid. Geen interpretatieruimte.
- *Neem verantwoordelijkheid voor onduidelijkheid*  
Als je team je niet begrijpt, begin dan bij jezelf.

Je werkt met mensen die allemaal een innerlijke Karen hebben. Een Karen die soms zegt: ‘Interessant plan.’ En soms zegt: ‘Mij niet bellen.’ Hoe zorg je dat je team je serieus neemt, ondanks Karen? Dat ontdek je in het volgende hoofdstuk.