

*Voorwoord*

## **DOE JE WAT BIJ JE PAST?**

We brengen een groot deel van ons leven door op ons werk. En het lijkt er niet op dat dat minder wordt. Eerder meer. We werken langer door, combineren steeds meer rollen en proberen daarin alles goed te doen. Werk, gezin, sociale verplichtingen, soms mantelzorg... het leven is vol. Hoe belangrijk is het dan dat je in ieder geval werk doet dat bij je past?

Werk waar je blij van wordt. Meestal dan. Want in ieder werk heb je zaken die niet leuk zijn en die je liever niet doet. Dat hoort er simpelweg bij. Alleen wanneer het steeds meer van je begint te vragen, je energie steeds verder weglekt, je gemoedstoestand en zelfs je gezondheid negatief beïnvloedt, dan is het echt tijd om jezelf serieus onder de loep te nemen en na te denken of je nog wel doet wat bij je past. En dat is vaak gemakkelijker gezegd dan gedaan.

Het vraagt een bepaalde kwetsbaarheid en open durven kijken naar jezelf en de opties die je hebt. Niet naar de opties die je niet denkt te hebben, maar naar de opties die je daadwerkelijk wel hebt. En dat is een groot verschil dat mensen vaak spannend vinden. Want hoeveel energie werk ook kost, het is wel bekend

en je weet wat je hebt. Het brengt een bepaalde zekerheid. En als je iets anders kiest, vraagt dat om uit je comfortzone te stappen en je weet niet wat de uitkomst uiteindelijk zal zijn. Het brengt in eerste instantie onzekerheid. Maar dat is ook nodig om uiteindelijk te ontdekken wat wel bij je past. Vanuit wat je wilt én kunt. Zodat je weer goed in je vel zit en met een (meestal) blij gevoel naar je werk kan gaan en thuis nog energie hebt voor de mensen die dicht bij je staan. Daarom wilde ik ook dit boek schrijven. Niet om dan ineens alles om te gooien, maar gewoon om vanuit nieuwsgierigheid bij jezelf eens na te gaan hoe het voor jou is. Wat zou je graag willen én: waar ben je ook goed in?

Want laten we eerlijk zijn: niet alles wat je wilt, past ook bij je. Het lijkt mij bijvoorbeeld fantastisch om een goede zangeres te zijn. Op een podium staan, mensen raken met muziek; prachtig. Alleen: ik weet ook dat ik daar werkelijk niemand een plezier mee doe. De zalen zouden binnen no time leegstromen. En zo werkt het ook met werk. Als je ergens goed in bent, wil niet zeggen dat een volgende stap ook bij je past. Een goede voetballer is niet automatisch een goede trainer. Sterker nog: veel topspelers blijken helemaal geen goede coaches te zijn. Waarom? Omdat het een ander vak is. Met andere vaardigheden. Met andere energie. Dat betekent dat een geweldige manager zorgt voor mensen die graag willen blijven en goed werk leveren. Net zoals een fantastische zangeres zorgt voor volle, uitverkochte zalen. En andersom: een slechte leidinggevende zorgt voor een hoog verloop, net zoals een slechte zangeres voor lege zalen zorgt.

Dus neem jezelf met nieuwsgierigheid onder de loep: ben jij blij met je werk als leidinggevende? Weet je wat bij jou past? Of ben je daar nog zoekende in? En ben je ook aan het nadenken of een rol als manager of teamleider iets voor jou is? Zou je er blij van worden? En wat motiveert je dan? Voor dit boek heb ik mensen geïnterviewd die graag hun verhaal met jou delen en heb ik ook casussen gebruikt van mensen die ik heb begeleid en gecoacht. Allemaal mensen die bewust hebben gekozen, wat die keuze ook was. Allemaal op hun eigen manier. Bij deze wil ik deze mensen ook allemaal bedanken voor het delen van hun verhaal. Want ik kan wel vanuit mijn expertise mijn visie en kennis delen, uiteindelijk gaat het ook om wat mensen daadwerkelijk bezighoudt en wat ze doen in de praktijk. Want dat is waar het om gaat. Aan theorie heb je niks als je er niks mee doet in de praktijk. Met dit boek hoop ik dat in ieder geval mee te geven en je een duwtje in de juiste richting te geven. Misschien met een beetje twijfel. Misschien met wat spanning. Maar wel vooruit.

Veel leesplezier.

## Zelftest 1

# **OVERWEEG JIJ OM LEIDING TE GAAN GEVEN? REFLECTEER VOORDAT JE DE STAP ZET**

Dit is een korte zelftest voor lezers die overwogen om leiding te gaan geven. Gewoon, om een eerste indruk te krijgen van hoe jij naar die rol kijkt en hoe je jezelf daarin ziet. Beantwoord de volgende vragen zo eerlijk mogelijk. Niet zoals je denkt dat het zou moeten zijn, maar zoals het voor jou voelt en is op dit moment. Er zijn geen goede of foute antwoorden. Alleen signalen.

### **1. Wat trekt jou het meest aan in een leidinggevende rol?**

- A. De kans om mensen te helpen groeien.
- B. Meer invloed en verantwoordelijkheid.
- C. De volgende stap in mijn carrière.
- D. Het voelt als iets wat 'erbij hoort' als ik verder wil.

### **2. Waarom denk je dat jij geschikt zou zijn als leidinggevende?**

- A. Ik krijg energie van mensen begeleiden en verder helpen.
- B. Mensen volgen me al op een natuurlijke manier en ik kan goed beslissingen nemen.
- C. Ik ben inhoudelijk sterk en heb veel ervaring.
- D. Ik weet het niet zo goed, het voelt als een logische stap.

**3. Waar twijfel je het meest over als het gaat om leidinggeven?**

- A. Of ik het leuk blijf vinden op de lange termijn.
- B. Of ik goed genoeg ben in het aansturen van mensen.
- C. Of ik lastige gesprekken wel goed kan voeren.
- D. Of dit überhaupt bij mij past.

**4. Hoe kijk je naar het aansturen van mensen?**

- A. Dat lijkt me interessant en waardevol.
- B. Het lijkt me uitdagend, maar ook leerzaam.
- C. Het lijkt me vooral veel gedoe.
- D. Ik zie er eigenlijk best tegen op.

**5. Hoe ga je nu om met lastige gesprekken?**

- A. Ik ga ze aan en ben duidelijk.
- B. Ik bereid ze goed voor en voer ze, ook al vind ik het spannend.
- C. Ik stel ze vaak uit.
- D. Ik vermijd ze liever helemaal.

**6. Waar krijg je op dit moment de meeste energie van in je werk?**

- A. Mensen helpen en begeleiden.
- B. Samenwerken en resultaten behalen.
- C. Mijn eigen inhoudelijke werk.
- D. Dat ik zoveel mogelijk zelfstandig kan werken en niet afhankelijk ben van een team.

**7. Hoe reageer je als collega's met vragen of problemen naar je toe komen?**

- A. Ik denk mee en help hen verder.
- B. Ik luister en probeer ze zelf na te laten denken over een mogelijke oplossing.
- C. Ik merk dat het me best wat energie kost.
- D. Ik heb de neiging om het dan over te nemen of het op te lossen voor ze.

**8. Wat gebeurt er als je denkt aan minder inhoudelijk werk en meer 'mensenwerk'?**

- A. Dat lijkt me een mooie ontwikkeling.
- B. Dat vind ik spannend, maar ook interessant.
- C. Dat voelt als iets wat ik misschien ga missen.
- D. Dat wil ik eigenlijk niet.

**9. Stel dat leidinggeven geen status of salarisvoordeel heeft. Wat zou je doen?**

- A. Ik zou het nog steeds willen.
- B. Ik twijfel, maar sta er wel voor open.
- C. Ik zou er nog eens goed over nadenken.
- D. Dan hoeft het voor mij niet.

**10. Welk gedragspatroon van jezelf verwacht je tegen te komen als leidinggevende?**

- A. Ik blijf duidelijk en rustig, ook als het spannend wordt of er weerstand komt.

- B. Ik heb soms de neiging om zaken te controleren om zeker te zijn dat het goed gaat.
- C. Ik ben geneigd om het iedereen naar de zin te maken en conflicten te vermijden.
- D. Ik trek dingen snel naar me toe of neem juist afstand als het spannend wordt.

### **11. Welke gedachte herken je het meest?**

- A. Ik ben benieuwd of dit bij mij past.
- B. Ik denk dat ik dit kan leren.
- C. Ik weet niet of dit echt bij me past.
- D. Waarom zou ik dit eigenlijk willen?

Als je bij veel vragen naar C of D neigt, betekent dat niet dat je geen goede leidinggevende kunt worden. Het betekent vooral dat het goed is om onder andere stil te staan bij je motivatie, je twijfels en je gedragspatronen. Want juist die patronen, zoals controle willen houden, pleasen of lastige zaken vermijden, worden vaak sterker zichtbaar in een leidinggevende rol, omdat je met veel meer uiteenlopende situaties te maken krijgt en je te maken hebt met verschillende mensen in een team. Misschien wil je dat wel. Maar past het ook bij je? Leidinggeven is geen logische volgende stap. Het is een ander vak. En misschien nog wel belangrijker: het is een keuze, geen verplichting aan wie dan ook. Ook niet aan jezelf.

## Zelftest 2

# **GEEF JIJ LEIDING, MAAR TWIJFEL JE SOMS OF DIT WEL BIJ JE PAST? LUISTER NAAR JOUW SIGNALLEN.**

Dit is een korte zelftest voor lezers die al manager zijn of voor ondernemers die manager zijn geworden in hun bedrijf. Gewoon, om een eerste indruk te krijgen van je huidige situatie. Beantwoord de volgende vragen zo eerlijk mogelijk. Niet zoals je werk zou moeten zijn, maar zoals het nu is. Er zijn geen goede of foute antwoorden. Alleen signalen.

- 1. Hoe reageert je directe omgeving op je rol als leidinggevende?**
  - A. Ze hebben de indruk dat ik het naar mijn zin heb.
  - B. Er valt hen niets bijzonders op.
  - C. Ze merken dat ik vaak gestrest of leeg thuiskom.
  - D. Ze zeggen dat ik thuis ineens ook 'de baas' speel.
  
- 2. Wat kost je op dit moment de meeste energie in je werk?**
  - A. Het gevoel dat ik zoveel verantwoordelijkheid draag.
  - B. Mijn agenda die altijd vol staat met onzinnige overleggen.
  - C. Al die mensen in mijn team met vragen en gedoe.
  - D. Het gevoel dat ik overal tussen zit en nergens echt invloed heb.

**3. Wanneer voelde je je voor het laatst echt tevreden na een werkdag?**

- A. Regelmatig, ik ga meestal met een goed gevoel naar huis.
- B. Af en toe, afhankelijk van de dag.
- C. Zelden, meestal overheerst vermoeidheid of het gevoel dat ik niks gedaan heb, behalve meegaan met de waan van de dag.
- D. Ik kan me dat moment eigenlijk niet goed herinneren.

**4. Hoe neem je beslissingen als leidinggevende?**

- A. Relatief makkelijk, ik vertrouw op mijn oordeel.
- B. Ik overleg veel, maar hak uiteindelijk knopen door.
- C. Ik twijfel vaak en blijf opties afwegen.
- D. Ik neem ze liever niet, omdat het altijd gedoe oplevert.

**5. Wat gebeurt er als een medewerker met een probleem bij je komt?**

- A. Ik denk mee en laat het daarna los.
- B. Ik denk mee en ik probeer mensen het zelf op te laten lossen.
- C. Ik voel me verantwoordelijk om het op te lossen, dat doe ik eigenlijk altijd.
- D. Ik neem het probleem mee naar huis en blijf erover nadenken. Ik wil niet dat het fout gaat.

**6. Hoe verhoudt jouw rol als leidinggevende zich ten opzichte van wie je was als vakexpert?**

- A. Het sluit goed aan en voelt als een logische uitbreiding.
- B. Het is anders, maar interessant en past goed bij me.

- C. Ik mis het inhoudelijke werk steeds vaker.
- D. Ik doe bijna niets meer waar ik ooit energie van kreeg.

**7. Wat zou je doen als leidinggeven morgen geen status of salarisvoordeel meer heeft?**

- A. Ik zou het nog steeds willen doen.
- B. Ik weet het niet, maar het zou veel losmaken.
- C. Ik zou sterk gaan twijfelen en overwegen om iets anders te gaan doen.
- D. Dan zou ik er direct mee stoppen.

**8. Welk gedragspatroon kom je tegen in jouw rol?**

- A. Ik blijf duidelijk en rustig, ook als het spannend wordt of er weerstand komt.
- B. Ik heb soms de neiging om zaken te controleren om zeker te zijn dat het goed gaat.
- C. Ik ben geneigd om het iedereen naar de zin te maken en conflicten te vermijden.
- D. Ik trek dingen snel naar me toe en neem de verantwoordelijkheid over of neem juist afstand als het spannend wordt.

**9. Welke gedachte herken je het meest?**

- A. Deze rol past bij mij, ook al is het soms pittig.
- B. Iedereen vindt dit zwaar, dus dit hoort erbij.
- C. Misschien moet ik hier gewoon beter in worden.
- D. Misschien had ik hier nooit zomaar 'ja' op moeten zeggen.

Als je bij veel vragen naar C of D neigt, betekent dat niet dat je faalt als leidinggevende of dat de rol per definitie niet bij je past. Het betekent vooral dat er iets te onderzoeken valt. En daar kun je dit boek voor gebruiken.

Dit boek is er niet om je beter te maken, maar om je te helpen eerlijk te kijken naar wat je doet, waarom je het doet en welke impact het op je heeft, zowel voor je privéleven als voor je werk. Want als je dat weet, dan kun je een keuze maken: zit je op de juiste plek of ga je iets anders doen? Of weet je dat een leidinggevende rol bij je past en heb je hulp nodig? Wat je ook kiest, kies eerlijk. Zodat je beter tot je recht komt en doet wat bij jou past. Want leiderschap begint waar jij stopt om jezelf voor de gek te houden.

## *Inleiding*

# **STEL JE EENS VOOR...**

Je bent al een aantal jaar aan het werk bij je huidige werkgever. Je doet het goed, zeggen ze. ‘Ze’ zijn collega’s van HR en jouw manager. Je levert kwaliteit, klanten zijn blij, je neemt verantwoordelijkheid en je gaat altijd als laatste naar huis. Je denkt na over je ‘volgende stap’. Je wilt je graag verder ontwikkelen, maar je weet nog niet precies ‘hoe en wat’. En dan komt je manager met de vraag: heb je ooit nagedacht over een leidinggevende rol? Het wordt bijna als iets volkomen logisch gepresenteerd. Als een compliment. En dus als een kans. Een kans die je eigenlijk niet kunt laten schieten, toch?

Je zegt niet meteen ja. Maar je zegt ook geen nee. Dat hoeft ook niet, zegt men. Denk er rustig over na. En terwijl je dat doet, merk je dat er iets verschuift. Je manager begint al anders naar je te kijken. Er wordt over je gesproken alsof de keuze al gemaakt is, want eerlijk gezegd hebben ze niemand anders die het wil doen.

Een paar maanden later heb je een titel. En vergaderingen. En een agenda die nooit leeg is. Je bent minder bezig met het werk waar je goed in was en meer met afstemmen, sussen, brandjes blussen, verantwoorden en veel praten. Over van alles en nog wat, zonder dat je echt kunt beslissen. Dat doet nog steeds jouw

manager. Je energie lekt weg op plekken die je niet kende. De kans voelt zwaarder dan gedacht. Je vraagt je af wanneer je precies hebt gekozen. En vooral: waarom?

Dit is geen uitzonderlijk verhaal. Ik hoor dit soort verhalen al jarenlang. Misschien ken je het van anderen in jouw omgeving. Misschien is het jouw verhaal. Misschien denk je na over een volgende stap. Dan komt dit boek voor jou op het juiste moment. Want weet: bezint eer ge begint.

Ik ben mentor voor leiders en ondernemers die de regie terug willen in hun leiderschap, hun energie willen versterken en vanuit vertrouwen willen bouwen aan een sterk team. En daarnaast begeleid ik mensen die overwegen om leiding te gaan geven. Mensen die op papier een stap vooruit willen zetten, maar zich onderweg zijn gaan afvragen wat die stap eigenlijk van hen vraagt.

Zoals de ondernemer die ooit begon met een idee en plezier in zijn vak en zich nu vooral bezighoudt met planningen, gesprekken over functioneren en het oplossen van gedoe tussen medewerkers. Niet omdat hij dat wilde, maar omdat groei nu eenmaal personeel betekent en personeel blijkbaar automatisch een manager vereist.

Of de jonge, talentvolle medewerker met ambitie. Slim, gedreven en zichtbaar binnen de organisatie. Leidinggeven voelt als de logische volgende stap.

En dan is er het MT-lid dat zijn rol serieus neemt. Die het goed wil doen voor zijn medewerkers, zorgvuldig beslissingen wil nemen en loyaal wil blijven aan de organisatie. Hij trekt veel

naar zich toe, denkt veel na en voelt zich verantwoordelijk voor zaken die hij niet kan oplossen. Het kost hem meer energie dan hem lief is, maar stoppen is geen optie voor hem. Dat het anders moet? Ja, dat wel. Daarom kwam hij bij mij.

Wat al deze mensen gemeen hebben, is niet dat ze ongeschikt zijn. Integendeel. Het zijn vaak juist de betrokken, gewetensvolle mensen met een goede dosis zelfreflectie die hiermee vastlopen. Niet omdat ze niet kunnen leidinggeven, maar omdat ze nooit echt hebben stilgestaan bij wat leidinggeven voor hen persoonlijk betekent; gezien wie zij zijn als mens, met alles wat daarbij hoort aan gedragspatronen, jeugdervaringen, talenten en (belemmerende) overtuigingen.

Dit boek gaat over dat moment van stilstaan. Over terugkijken naar keuzes die vanzelfsprekend leken en vragen om te ontdekken of ze dat nog steeds zijn. Niet om jezelf te veroordelen, maar om jezelf en je eigen talenten serieus te nemen.

Want leidinggeven wordt vaak gezien als een kans. En soms is het dat ook. Maar te vaak kost het ook veel frustratie en energie, juist omdat de keuze nooit echt bewust is gemaakt en er onvoldoende inzicht is wat het voor jezelf betekent en voor de mensen om je heen.

## **Daarom dus dit boek**

Een leidinggevende rol wordt gezien als een logische stap in een carrière. Als groei. Maar wie heeft eigenlijk bepaald dat dit groei is? Hoe komt het dat leidinggeven gezien wordt als een logisch

vervolg voor mensen die goed zijn in hun vak? En waarom voelt het voor veel mensen als falen om toe te geven dat een leidinggevende rol eigenlijk helemaal niet zo bij ze past? Wat praten we onszelf allemaal (onterecht) aan?

Veel mensen komen in een leidinggevende rol terecht zonder daar bewust voor te kiezen. Het gebeurt gewoon en je rolt erin. Of je zegt 'ja' omdat 'nee' voelt als stilstand of als het tonen van een gebrek aan ambitie. En pas later, als de titel op je LinkedIn-profiel staat en de eerste weken of maanden voorbij zijn, komt

---

**'Dit boek is bedoeld om erachter te komen of je kunt en wilt leidinggeven.'**

---

de twijfel. Niet altijd meteen duidelijk, maar vaak eerst subtiel. Vermoeidheid die maar niet weggaat. Het enthousiaste gevoel dat steeds een beetje minder wordt. De schrik die toeneemt bij het zoveelste overleg. De twijfel die steeds meer toeslaat, maar wordt weggedrukt. Want, deze rol was toch een mooie kans?

Dit boek is geschreven voor die momenten. Voor dat knagende gevoel waarbij je niet (meer) goed weet of die volgende stap nou wel zo'n goede keuze is. Of voor het moment dat je voor de keuze staat voor een leidinggevende rol, maar je weet niet of het bij je past. Dit boek is bedoeld om erachter te komen of je kunt en wilt leidinggeven. En als je het kunt en wilt: wat moet je dan ontwikkelen? Of je komt erachter dat leidinggeven niks voor jou

is. Dat kan natuurlijk ook. In dit boek worden enerzijds situaties beschreven voor mensen die een volgende stap willen zetten in hun loopbaan en een leidinggevende rol overwegen. Aan de andere kant beschrijf ik situaties voor mensen die al een rol hebben als manager of zelf ondernemer zijn en een team aansturen. Want ook in die situaties kun je gaan twijfelen of je werk wel bij je past en graag wilt weten hoe je het beste tot je recht komt in je werk. Voor jezelf en de mensen om je heen.

## **Ik kan het weten**

Niet iedereen is geschikt als leidinggevende en niet elke leidinggevende is geschikt voor elk team. Dat heb ik zelf aan den lijve ondervonden.

Zeventien jaar geleden was ik manager binnen de kinderopvang, van een team van veertig vrouwen en een man. Ik noemde mijzelf weleens de ‘emotie-manager’. Ik was 26 jaar en had nog maar een paar jaar werkervaring. En dan zou je kunnen zeggen: dat is ook nog veel te jong om een leidinggevende rol te hebben. Maar het lag niet aan mijn jonge leeftijd.

Het lag aan het feit dat ik gewoon niet geschikt was voor zo’n groot team, waarbij mijn telefoon de hele dag afging, van zeven uur in de ochtend tot zeven uur in de avond. Medewerkers belden me voor alles, vooral in mijn eerste jaar, en durfden zelf geen beslissingen te nemen. Dat waren ze zo gewend en vanuit de directie werd dat ook zo verwacht: ‘Medewerkers beslissen niets zelf, dat doet de manager.’

Deze aanpak past niet bij hoe ik kijk naar mensen en leiderschap. En dat in combinatie met de verantwoordelijkheid voor een team van veertig mensen, zorgde ervoor dat ik tijdens een vakantie twee weken lang bijna alleen maar sliep. Zo ontdekte ik dat deze rol, in deze omgeving, niet bij mij paste.

Mijn energie lekte na 2,5 jaar steeds verder weg. Was ik dan gewoon helemaal niet geschikt als leidinggevende?

Ik leerde dat ik wel blij werd van een leiderschapsrol, maar dan binnen een klein team waarbij mensen de ruimte (kunnen) nemen om zelf keuzes te maken in hoe ze de dingen doen. Met duidelijke kaders. Ik had de periode binnen de kinderopvang niet willen missen, het heeft me enorm veel geleerd over mezelf. En dat is ook waar leiderschap over gaat. Over leren wat wel en niet bij je past. Je bent niet voor elk team of elke omgeving geschikt. En dat is helemaal niet erg. Sterker nog, je zou dat ook niet moeten willen. Niet voor jezelf en niet voor de mensen in het team. Dus onderzoek oprecht wie jij bent als leidinggevende en hoe jij het beste tot je recht komt. Want dan pas kun je ook echt het verschil maken.

## **De mythe van 'het gemaakt hebben'**

Een functie als manager wordt vaak gepresenteerd als het bewijs dat je geslaagd bent. Dat je iets bereikt hebt. Dat je ertoe doet. Die mythe maakt het moeilijk om eerlijk te zijn als het uiteindelijk tegenvalt. Veel leidinggevendens blijven daarom doorgaan. Ze werken nog harder, volgen nog een opleiding en proberen het

nog beter te doen. Terwijl hun energie steeds verder weglekt. Zelden stellen ze de vraag of de rol en de omgeving bij hen past. Of de vraag die dáárvoor gesteld zou moeten worden: waarom wil ik dit eigenlijk? Wat drijft me in mijn werk? In plaats van je twijfel weg te duwen, nodigt dit boek je uit om daarbij stil te staan en nieuwsgierig te zijn naar jezelf.

## **WAAROM WILLEN WE LEIDINGGEVEN?**

Waarom willen zoveel mensen leidinggeven? Wat trekt mensen daarin aan? Is het daadwerkelijk de inhoud van de rol? Dat ze graag hun talenten in willen zetten? Of draait het om iets heel anders?

Wanneer mensen voor het eerst beginnen met een leidinggevende rol zijn ze vaak vooraf, misschien al jaren, bezig met de vraag: 'Hoe kan ik manager worden?' Maar de vragen die daaraan vooraf zouden moeten gaan, zijn: 'Wil ik het echt?', 'Waarom wil ik eigenlijk manager worden?', 'Wat drijft me?' En: 'Kan ik het ook echt, of doe ik het omdat het gewoon een logische stap is en ik hogerop de carrièreladder wil komen?' Dat kunnen heel ongemakkelijke vragen zijn.

Als je iets graag wilt, dan moet je het ook kunnen. Andersom kan het ook zo zijn dat je het misschien wel kunt, maar dan moet je het natuurlijk ook willen. Als je niet kunt of niet wilt, dan wordt dat vaak als falen gevoeld. Vooral bij mensen die het wel willen maar het niet kunnen, maakt het veel los. En dat heeft alles te maken met onze prestatiedrang.

We leven in een maatschappij, in een cultuur, waarbij 'hoger' vrijwel altijd als beter wordt gezien. En leidinggeven is iets wat in de regel wordt gezien als 'hoger' en dus als beter. Het is ook

beter als je louter naar het salaris kijkt. Een leidinggevende rol betekent vrijwel altijd meer salaris. Iedereen vindt het leuk om goed te verdienen, maar is dat het waard als de rol eigenlijk niet bij je past? En wanneer weet je dat? Deze vragen zullen in dit boek meerdere malen aan bod komen om je tot nadenken te zetten. Dit boek zegt je niet welke keuze je moet maken, het helpt je wel er eerlijk naar te kijken. Zodat je daarna zelf weet wat je wilt kiezen.

Waar begint dat streven naar 'hogere'? We leren het al vroeg, vanaf dat we klein zijn. Op school begint het al. Vanaf de kleuterklas wordt al gekeken naar het niveau van een kind. Je gaat van klas naar klas en je niveau wordt steeds getest. Hoe meer je kunt leren, hoe beter het is, is in de regel het motto. Dat wordt niet altijd letterlijk gezegd, maar het is wel aan alles te merken. Toen mijn oudste dochter in groep 3 zat, werd de klas verdeeld in drie niveaus: zonnetje, maantje en sterretje. De zonnetjes konden goed leren, de maantjes waren gemiddeld en van de sterretjes was duidelijk dat leren op school ze moeilijk afging en dat ze eigenlijk niet zo slim waren. Het werd niet zo gezegd, maar kinderen hadden feilloos in de gaten wat de niveaus betekenden. 'Zij is een zonnetje en heel slim, maar hij is een sterretje. Dat is wel een beetje zielig.' Of: 'Mama, ik ben een maantje, is dat wel goed?' Zo wordt kinderen al op jonge leeftijd ingeprent dat er verschillende niveaus zijn, wat uiteraard helemaal goed is, maar waar vervolgens ook een oordeel over is. Zonnetje is goed, maantje is gemiddeld en sterretje is zorgwekkend.

Er wordt gejuicht als er een vwo-advies wordt gegeven. De kin-

deren en de ouders zijn trots. Maar wanneer een kind vmbo advies krijgt, wordt dat vaak als een tegenvaller gezien en proberen ouders de leerkracht ervan te overtuigen om hun kind naar een ‘hoger’ niveau te sturen. Op de middelbare school gaat dit gewoon verder. Van vmbo naar havo, van havo naar vwo en dan naar een hbo, of nog beter: de universiteit. Wie kan, gaat omhoog en wie een stap terug doet, moet het uitleggen. Ontwikkeling wordt vrijwel altijd vertaald naar stijgen en zeker niet naar dalen.

Dat stijgen en dalen zijn oordelen die wij mensen zelf hebben bedacht. Is het terecht? Natuurlijk niet. Iedereen is van waarde, ook op het werk. En zeker in deze tijd waarin praktisch geschoolde mensen zo hard nodig zijn. Ze hebben zelfs grote kansen op de arbeidsmarkt. Vaklieden zoals loodgieters, hoveniers en elektriciens hebben een gouden toekomst. Beroepen waar je geen vwo voor nodig hebt en al helemaal geen wetenschappelijke studie – en je je geen zorgen hoeft te maken over de vraag of je op een dag wordt vervangen door AI.

Hoger is niet per se beter, dat is wat we er zelf vaak van maken. We maken het onszelf wijs en leggen onszelf daarmee (vaak onbewust) een grote druk op. We moeten hogerop, en meer en beter presteren. En dat betekent in onze beleving vrijwel altijd een verticale stap en geen horizontale stap. Een stap naar beneden of opzij is geen optie, dat is iets wat we onszelf in ons hoofd geprent hebben. Een junior wordt medior. Medior wordt senior. Senior wordt teamlead. Daarna manager en daarna misschien zelfs wel directeur.

We stellen intussen zelden de vraag of elke volgende trede op die carrièreladder ook echt bij ons past. Het lijkt gewoon een logisch pad dat is ingezet en dat je daarom zult bewandelen, met elke trede die daarbij hoort. Het idee dat groei ook horizontaal kan zijn – verdiepen en excelleren in je vak zonder dat je verantwoordelijk bent voor een team van mensen – krijgt veel minder aandacht. Ook niet in ontwikkelpaden binnen organisaties. En dat heeft ook invloed op waar mensen voor kiezen in hun loopbaan: vanuit het perspectief dat een volgende stap dé stap is richting leidinggeven. En datzelfde geldt voor hoe daarnaar wordt gekeken binnen familie en vriendengroepen.

Toen Nikky 25 was, keek ze heel anders aan tegen ambitie dan nu: ‘Ik wilde vroeger status, impact, aanzien en veel geld. Het was daarom simpelweg logisch voor mij om de stap naar een managementrol te maken’, aldus Nikky. Ze had dat ook meegekregen van haar familie. Allemaal succesvolle mensen, in haar ogen. ‘Ik deed pas mee als ik dat ook had.’

Door de snelle groei van het bedrijf was ze doorgegroeid naar de rol van manager en moest ze binnen korte tijd steeds meer mensen aannemen. Waar ze startte met een team van vier mensen, waren het er al gauw dertig. Ze was opeens bezig met veel gedoe, zo gaf ze aan. En de targets werden steeds zwaarder. Door het succes en de groei van de onderneming waar ze werkte, werd de lat steeds hoger gelegd, want: ‘We willen nog meer groeien.’ Nikky moest ervoor zorgen dat het werd uitgevoerd. Het gevolg? Mensen die niet (meer) functioneerden. Ze vond het lastig om

draagvlak te creëren voor iets vanuit de directie waar ze zelf niet achter stond en het werk begon haar steeds meer energie te kosten. Ze kreeg steeds vaker buikpijn. Ze voelde aan alles dat de groei te snel ging en ze meer begeleiding nodig had in haar rol. Ze besprak dit met de directie. Ze kreeg geen begrip. Hier moest ze het mee doen. Nikky voelde zich steeds ongelukkiger worden en vertrok.

Nu werkt Nikky met enorm veel plezier binnen recruitment. Ze is niet verantwoordelijk voor een team. Haar werk voelt als een hobby voor haar. Ze kijkt nu anders naar ambitie. Nog steeds vindt ze ambitie belangrijk. Maar dat betekent niet per se dat je een managementrol moet ambiëren, vindt ze nu. Voor haar betekent het doen waar je blij van wordt en daar gewoon heel goed in worden.

Ik vroeg haar of ze nog steeds als leidinggevende had gewerkt als de omgeving beter had gepast. Nee, zei Nikky duidelijk: 'Ik was misschien langer gebleven, maar uiteindelijk was ik ermee gestopt. Ik krijg geen energie van het aansturen van een team met alles wat daarbij komt kijken. Sterker nog, ik vind het verschrikkelijk. Wél kwam ik er toen achter dat ik het heel leuk vind om sollicitatiegesprekken te voeren en dat ik daar goed in ben. Dat is een belangrijke reden geweest dat ik me toen ben gaan verdiepen in recruitment en nu voel ik me als een vis in het water in mijn werk.'

Wat versta jij eigenlijk onder ambitie? Wanneer ben je ambitieus en wanneer niet? En waarom vind je dat?

## ‘Wat doe jij voor werk?’

‘En wat doe jij voor werk?’ Iedereen heeft die vraag weleens gehad en zelf ook gesteld aan een ander. Op een verjaardag is het vaak zelfs de standaardvraag. Niet: wat houdt je op dit moment bezig? Of: waar word jij blij van? Of, wat speelser: wat zou je doen als geld geen rol speelde? Of: hoe ziet een ideale dag er voor jou uit? Dat zijn mooie vragen om mensen uit te nodigen te vertellen wie ze zijn en wat ze belangrijk vinden. Om mensen beter te leren kennen. Maar dit soort vragen komen vrijwel nooit aan bod als mensen elkaar voor het eerst tegenkomen.

Waarom gaat onze eerste vraag over werk? We koppelen een identiteit automatisch aan een functie. Iemands titel fungeert als basis van wie hij of zij is: ‘Zij is manager, hij is boekhouder.’ ‘Hij is directeur, zij werkt in het magazijn.’ ‘Zij geeft leiding aan een team van twintig mensen, hij werkt in een team van twintig mensen.’ Werk is een onderdeel van je identiteit en dat is niet onterecht. Je besteedt een groot gedeelte van je tijd, aandacht en energie aan je werk. Je ziet je collega’s misschien meer dan je eigen partner of je kinderen. Je werk kan voelen als een verlengstuk van wie je bent. Maar het is goed om te beseffen dat je niet je werk bent. Je *dóet* je werk. Dat onderscheid is fundamenteel. Want zodra je jezelf gaat definiëren via je functie, wordt doorgroeien meer dan alleen een carrièrestap. Je gaat je steeds intenser identificeren met je functie. En dan wordt de druk om carrière te maken steeds groter. Je gaat jezelf steeds meer druk opleggen: ‘Wie ben ik als ik die functie niet

krijg?’ Je baan zou je identiteit niet moeten bepalen, het zou vooral iets moeten zijn waar je blij van wordt. Dat je aan alles merkt dat je er goed in bent of beter in wilt worden. Dat je vol-doening haalt uit wat je doet en weet: ‘Dit is wat bij me past en

---

## **‘Wat gebeurt er als je zegt: ik wil niet leidinggeven? Nou, in principe helemaal niks.’**

---

waar ik het verschil in kan maken. Voor mezelf en de mensen om mij heen.’ Zoals de acteur Eric Dane zei: ‘Work doesn’t define you, but it needs to excite you.’ Daarmee slaat hij de spijker op zijn kop.

### **Wat er gebeurt als je afwijkt**

Wat gebeurt er als je zegt: ik wil niet leidinggeven? Nou, in principe helemaal niks. De wereld vergaat niet. Sterker nog, de wereld wordt er juist beter van als jij bewust kiest voor wat bij je past, in plaats van dat je klakkeloos kiest voor een onnatuurlijk pad dat je hebt uitgestippeld op basis van niet willen falen, bewijsdrang, status, geld en aanzien. Je omgeving kan dit pad stimuleren, wat extra ongemak oplevert:

‘Heb je dan geen ambitie?’

‘Ben je niet toe aan meer?’

‘Wil je niet verder?’

‘Vind je het dan niet zonde van je diploma?’

En zo zijn er wel meer vragen die mensen met opgetrokken wenkbrauwen kunnen stellen als iemand besluit om geen ‘logische volgende stap op de carrièreladder’ te zetten. Alsof kiezen voor vakmanschap in plaats van aansturing van een team een gebrek aan drive toont. De accountant die er bewust voor kiest om geen partner te worden. De manager finance die zich om laat scholen tot docent. Ze hebben wel drive, maar voor iets anders. Maar afwijken van de standaardroute vraagt in de regel om uitleg. Alsof je je moet verantwoorden. Terwijl omhoog bewegen op de ladder zelden verdedigd hoeft te worden. Het getuigt immers van ambitie in de juiste richting, is de gedachte.

Uit onderzoek van Deloitte blijkt overigens dat 94 procent van Generatie Z helemaal geen leidinggevende functie ambieert. Ze zien het als zwoegen en gedoe en daar heeft deze generatie geen zin in, zo blijkt uit het onderzoek. Hoewel het een internationaal onderzoek is waarin Nederland is meegenomen, herken ik het niet direct in mijn omgeving. Jongeren zien ontwikkeling als een belangrijk aspect in hun loopbaan en dat kan ook betekenen dat ze naar een functie als teamleider of afdelingsmanager groeien. Het is in ieder geval afwachten of het onderzoek ook echt ‘gelijk krijgt’: zullen de jongeren van nu op latere leeftijd ook daadwerkelijk besluiten om geen manager te worden?

## Groeien zonder groter te worden

Groei is waardevol, het staat voor ontwikkeling en expansie. We kunnen niet zonder groei. Kijk maar naar de natuur. Elke lente staat de natuur weer zichtbaar in bloei. De blaadjes groeien weer aan de bomen. Bloemknoppen komen uit. En dat ieder jaar weer. Mensen worden ook beter van groei, als je kijkt naar je groei als mens op persoonlijk niveau. Denk aan het ontwikkelen van zelfinzicht en veerkracht, je bewust worden van je talenten, het loslaten van beperkende overtuigingen en het ontwikkelen van praktische vaardigheden. Mentale groei is minder tastbaar, maar het heeft veel impact op jou als mens. Je ontdekt wie je bent en wat je kunt. Helaas staat ons beeld van groei onze persoonlijke groei soms juist in de weg.

We zijn groei op het werk namelijk gaan verwarren met een positie. Met hiërarchie. Met span of control. Terwijl groei ook kan betekenen: complexere vraagstukken oplossen. Je expertise verdiepen. Strategischer denken. Beter worden in je vak en daar uiteindelijk de beste in willen zijn. Of zelfverzekerder worden. Groei wordt dan aangestuurd door intrinsieke motivatie en een helder besef van wat voor jou betekenisvol is. Waar jij oprecht waarde aan hecht in plaats van waar jouw ego vooral waarde aan hecht. Groeien kan op een andere manier dan in de vorm van een lange functietitel of gericht op de grootte van je auto. Door mensen te helpen of blij te maken kun je ook groeien. Denk aan een verpleegkundige die dagelijks mensen ondersteunt op kwetsbare momenten, een docent die jongeren helpt zichzelf te ontwikke-

len, een fysiotherapeut die iemand weer letterlijk in beweging krijgt, een software developer die oplossingen bouwt waar duizenden mensen baat bij hebben. Daarvoor hoef je geen leidinggevende te worden. Leidinggeven is niet de overtreffende trap van inhoudelijk werk. Het is een ander vak.

## Erkenning of vervulling

Elk mens zoekt erkenning. We willen gezien en gehoord worden. We willen dat een ander ons serieus neemt. We willen ertoe doen, als mens en in wat we doen. Als kind zoeken we erkenning in eerste instantie bij onze ouders. Als we volwassen zijn, zoeken we erkenning ook op onze werkplek. Maar het kan misgaan als je erkenning zoekt die je uiteindelijk niet vervult. Dan blijf je streven naar waardering die nooit genoeg voelt en maak je keuzes die meer met bevestiging te maken hebben dan met wie je werkelijk bent. Dat je zo smacht naar erkenning en de bevestiging dat je ertoe doet, dat je er alles aan doet om die erkenning te krijgen en te behouden. Ook al voel je zelf aan alles, of je omgeving, dat je werk en jij inmiddels een totale mismatch zijn geworden. Dan verschuift je innerlijke kompas ongemerkt en raak je steeds meer van jezelf verwijderd. De vraag is dan niet meer:

'Ben ik hier goed in? Past dit bij mij? Word ik hier nog blij van?'

Maar:

'Hoe ziet dit eruit voor anderen? Hoe kan ik blijven voldoen aan verwachtingen? Aan die van mezelf en van anderen?'

Een functietitel kan iets doen met hoe je binnenkomt op een verjaardagsfeest. Met hoe je wordt geïntroduceerd in een netwerk. Met hoe je ouders over je praten tegen hun vrienden.

'Zij is manager van een grote afdeling.'

'Hij geeft leiding aan dertig mensen.'

Ik sprak een finance professional die al jaren twijfelde over een managementrol. Inhoudelijk zat ze in haar huidige functie op haar plek. Ze hield van complexe analyses, van adviezen uitbrengen op basis van data. Maar ze werd minder blij van mensen aannemen, aansturen en beoordelingsgesprekken voeren. 'Maar ja', zei ze, 'als ik dit niet doe, blijf ik hangen. En dat wil ik niet. Ik wil wel laten zien dat ik het kan. Ik denk dat iedereen ook verwacht dat ik deze stap maak.'

In plaats van oprecht te onderzoeken wat ze willen en kunnen, hebben mensen vaak de overtuiging dat ze het niet kunnen maken om geen leidinggevende positie te accepteren. Dan is de behoefte aan erkenning en de behoefte om te voldoen aan (eigen) verwachtingen misschien groter dan de behoefte om tot je recht te komen op je werk. Dat voelt echter zelden verkeerd, want het voedt je ambitie en je ego, gestimuleerd door je omgeving: 'Wat goed dat je deze stap maakt, knap van je.' Maar lang-

**W**il je leidinggevende worden? Dat staat natuurlijk goed op feestjes en op LinkedIn.

Maar niet iedereen is ervoor gemaakt. En daarbij: niet iedereen wordt er gelukkig van.

Dit boek is een nuchtere realitycheck. Wil je leidinggeven omdat je mensen wilt laten groeien? Omdat het nu eenmaal hoort bij carrière maken? Of omdat het je ego streelt?

Kijk kritisch in de spiegel en ontdek:

- wat de dagelijkse realiteit van leidinggeven is (spoiler: weinig strategie, veel gedoe);
- wat eindverantwoordelijkheid echt kost, van lastige gesprekken tot slapeloze nachten;
- of jouw motivatie klopt: liefde voor mensen of voor de titel;
- of je beter tot je recht komt als manager of als expert.

Houd jezelf niet voor de gek: kies het werk dat bij je past. Dat scheelt niet alleen een hoop ellende voor jezelf, maar ook voor de mensen om je heen.

### Kirsten de Roo

is leiderschaps-expert. Ze helpt leiders en teams met persoonlijke ontwikkeling en het inzetten van de juiste mensen op de juiste plek.



**'Confronterend en eerlijk'**

JAN-WILLEM BOZUWA

**'Voor de leiders van morgen'**

GERDY PUSCEDDU

**'Zet je aan tot reflectie'**

MARLEEN MOKKINK

