

KOERS MAKEN

*Zo zorgt jouw Management Team
voor vaart en flow*

Jeroen Stoter

Auteur van DNA van Agile Management Teams

Koers maken

Copyright © 2025 Jeroen Stoter

Auteur: Jeroen Stoter

ISBN: 978-94-6511-864-2

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar worden gemaakt door middel van druk, fotokopie, geluidsband, elektronisch of op welke wijze dan ook, zonder schriftelijke toestemming van de uitgever

KOERS MAKEN

*Zo zorgt jouw Management Team
voor vaart en flow*

Jeroen Stoter

Auteur van DNA van Agile Management Teams

Voorwoord

Ik had het nog zo gezegd: **ik ga nooit meer een boek schrijven.**

En dat meende ik. Het begin is namelijk écht leuk: de ideeën, de energie, het bedenken van de lessen. Maar dat laatste stuk... dat is gewoon afzien. Dus na mijn eerste boek, *DNA van Agile Management Teams*, riep ik vol overtuiging dat ik dit nooit meer zou doen.

Maar ja, toen luisterde ik een wielerpodcast. En begon het ineens te kriebelen.

Ik zag (opnieuw) de grote overeenkomst tussen het leiden van een wielrenploeg en leidinggeven: allebei individuele teamsport.

Laat die even tot je doordringen voor je verder leest: *allebei is het individuele teamsport*. Klinkt als een tegenstelling, toch?

Dat kleine kriebeltje is uitgegroeid tot het boek dat jij nu in je handen hebt. Dit keer geen managementboek, maar een **managementroman**. Een verhaal over een verandermanager, een wielerploeg en een bedrijf dat op het randje balanceert. Een verhaal over het realiseren van flow, dromen en gezamenlijke doelen. Over het neerzetten van een cultuur van leren en verbeteren, en over doorgaan na tegenslagen.

Die ene wielerpodcast gaf dat kriebeltje, maar er waren natuurlijk meer inspiratiebronnen. Ik heb veel inspirerende boeken gelezen en podcasts

geluisterd waarin topsportcoaches en sportploegen delen hoe zij een cultuurverandering wisten te realiseren.

Als verandermanager én als fanatiek wielrenner raken deze verhalen me professioneel en persoonlijk. Ze laten zien wat er mogelijk wordt als je investeert in teamontwikkeling, samenwerking en leiderschap.

Ik besef dat niet iedereen van wielrennen houdt, maar ik weet wel dat de meeste mensen van een goed verhaal houden. Want verhalen blijven ons bij, ze helpen om buiten kaders te denken, geven ruimte om mee te voelen, om situaties te herkennen en om inzichten op een natuurlijke manier te laten landen.

Met die gedachte als uitgangspunt ontstond deze managementroman: een luchtig, herkenbaar verhaal over teams, tegenslagen en de weg vooruit.

Of ik ooit nog een boek schrijf?
Ik heb geleerd om nooit nooit te zeggen.

Tot die tijd: veel leesplezier,
Jeroen Stoter

1. De uitdaging

Ik merk dat ik geen energie meer heb om beleefd een gesprek op gang te houden. Mijn hartslag is hoog en ik kan alleen nog maar hijgend ademhalen, waarbij ik al tellend het ritme volg van de pedalen die rond en rond gaan. Mijn kuit branden, maar ik ben niet van plan me te laten kennen. Elises tempo is onvermoeibaar. En dan te bedenken dat ze zich nu inhoudt...

Er loopt zweet over mijn voorhoofd en ik veeg het ongeduldig weg, waardoor ik een onverwachte slingerbeweging maak. Op de een of andere manier heeft ze dat direct in de gaten. Ze kijkt over haar schouder.

‘Gaat het wel, Luc?’

Ik knik zwijgend. Wil wel ‘ja’ zeggen, maar denk dat ik dan zal klinken als een kettingrokende bejaarde die zijn dagen grotendeels in stilte doorbrengt. De inspanning om mijn stembanden in te schakelen lijkt me nu iets te hoog gegrepen.

Ze negeert mijn knikje en zegt: ‘We gaan rustig uitrijden.’

Direct vertraagt ze haar tempo en ik volg dankbaar. Minutenlang rijden we zwijgend en in een kalm tempo achter elkaar. Ik voel mijn lichaam tot rust komen en merk dat het brandende gevoel in

mijn kuiten langzaam wegtrekt. Als mijn ademhaling weer normaal is, durf ik het eindelijk aan om weer wat te zeggen.

‘Dat was intens,’ roep ik.

Elise grijnst en maakt ruimte voor me door iets naar links uit te wijken. Ze houdt in en even later fietsen we naast elkaar.

‘Volgens mij heb jij nog iets te leren op het gebied van doseren,’ zegt ze.

‘Zou je denken?’

‘Waarom trok je niet aan de bel toen je merkte dat het tempo te hoog werd?’

‘Het was toch de bedoeling dat ik in je wiel zou blijven hangen?’ reageer ik. ‘Ik moet mezelf toch pushen om beter en sneller te worden? Bovendien wil ik jou niet afremmen.’

‘Je moet jezelf *trainen* om beter en sneller te worden,’ zegt ze, ‘dat is iets anders dan je lichaam tot de grens – en misschien daar overheen – te dwingen. Bovendien fietsen we samen. Als je samen fietst, houd je rekening met elkaar en maak je gebruik van elkaars sterke punten. Als we op de juiste manier samenwerken als een team, worden we individueel ook beter.’

Hm, dat lijkt erg op mijn eigen kijk op het functioneren van een MT. Interessant.

‘Leg eens uit,’ vraag ik. En terwijl we rustig verder fietsen en steeds dichterbij huis komen, geeft Elise me haar visie op het trainen en ontwikkelen van goede wielrenners.

‘Toen ik mijn huidige ploeg overnam, waren ze het lachertje van de competitie. De sterke persoonlijke drive van de vier beste renners botste met het teambelang. Ze knokten stuk voor stuk voor zichzelf en juist daardoor vielen de prestaties vaak tegen.’

‘Dat klinkt als een tegenstelling,’ zeg ik. ‘Bij wielrennen heb je toch gewoon één winnaar?’

Elise knikt. ‘Ik begrijp dat je dat zegt. Dat is aan de ene kant ook waar, maar wij hebben geleerd dat de gedachte: *als team willen we het goed doen*, ons verder brengt dan de gedachte: *ik wil het persoonlijk goed doen*. Dat was een proces waar we heel intensief aan gewerkt hebben en nog altijd aan werken.’

Ik luister aandachtig en bedenk wat een mazzel ik heb dat ze tijd voor me wil vrijmaken. Elise was jarenlang dé naam in het vrouwenwielrennen. Met twee keer Olympisch goud, een keer zilver en een groot aantal andere zeges op haar naam, is ze – nu nog steeds – een inspirerend voorbeeld voor anderen.

Tegenwoordig is ze directeur van een professionele wielerploeg en zet ze haar kennis en ervaring in om talent te ontwikkelen. De naam Elise Vermeer wordt nog altijd regelmatig in het nieuws genoemd.

En ik? Ik ben gewoon haar buurman die toevallig graag op de racefiets stapt. Een absolute amateur die al jarenlang wat aanklooit. Ik heb nooit tijd vrijgemaakt om me aan te sluiten bij een wielerploeg, maar toen we hier onlangs over in gesprek raakten en Elise voorstelde om samen te trainen, zei ik direct ja. Wat een kans!

De zomer is afgelopen en de herfst doet zijn intrede. Dat betekent dat voor Elise het hoogseizoen met wedstrijden achter de rug is en ze het wat rustiger heeft. Vandaag is ons eerste tochtje samen.

‘We doen het rustig aan,’ had ze vooraf gezegd. ‘Ik wil gewoon een beetje aftasten. Voor mij is dit ook nieuw, want bij onze ploeg wordt werkelijk ieder detail door professionals uit verschillende vakgebieden gemeten, doorgerekend en

uitgebalanceerd. Niemand stapt op de fiets zonder een gedegen voorbereiding en een plan, maar wij gaan vooral om te ontspannen. Ja toch?’

‘Ontspannen, ja, maar ik moet ook aan mijn conditie werken,’ antwoordde ik. ‘Ik zit veel tijdens mijn werk, dus daar moet iets tegenover staan.’

‘Prima, we gaan dus doelgericht ontspannen,’ lachte Elise.

Inmiddels is dat ruim een uur geleden en heb ik pap in mijn benen. Ik ben blij dat we onze wijk in rijden en een paar minuten later kunnen afstappen, wat ik inwendig kreunend doe.

‘Is het zo erg?’ vraagt Elise alert. Blijkbaar was mijn gekreun toch niet zo onopvallend als ik dacht.

‘Het valt wel mee,’ houd ik me groot. ‘Ik heb wel erger meegemaakt.’

‘Hm, hier moeten we het nodig een keer over hebben,’ zegt ze. ‘Je bent duidelijk te ver gegaan.’

‘We hebben het er al over gehad,’ werp ik tegen. ‘Ik moet leren doseren.’

‘Klopt. En nu moet je je lichaam de kans geven om te herstellen. Weet je wat je kunt doen?’

Ze adviseert me om iets te eten met eiwitten en om goed te drinken. Ook raadt ze me aan om mijn gepijnigde kuitspieren direct te koelen. Later mag ik dan een warme douche nemen.

~

Na het douchen plof ik met mijn telefoon op de bank neer en zie een gemiste oproep van Wim de Wit. Ik bel hem direct terug. Wim heeft altijd wat leuks te melden. Hij en ik zijn al bevriend sinds de heao en we werken regelmatig samen. Of misschien kan ik beter zeggen dat ik regelmatig voor hem werk. Wim is investeerder en zelf ben ik manager. Samen hebben we al meerdere bedrijven terug in

een opgaande lijn weten te krijgen. Waarschijnlijk ken ik Wim in sommige opzichten beter dan zijn vrouw, met wie hij al achtentwintig jaar samen is.

‘Luc, jou moet ik hebben!’ roept hij joviaal zodra hij opneemt. ‘Heb je het al gehoord? Natuurlijk heb je het al gehoord. Jou ontgaat nooit iets. Dus je weet waarom ik bel.’

Ik lach, maar zeg nog niets. Ik denk dat ik inderdaad weet wat hij wil vertellen.

‘Het is een topjob, al zeg ik het zelf! En ik moest natuurlijk direct aan jou denken. Sterker nog: ik heb mijn handtekening gezet met jouw naam in mijn achterhoofd. Toevallig heb ik onlangs uit betrouwbare bron vernomen dat je beschikbaar bent.’

Ik sluit mijn ogen en leun achterover. Wim hoeft je niet aan de praat te houden, die praat uit zichzelf wel door.

‘Wat vind je ervan om...’ hij laat een korte stilte vallen, ‘...morgenmiddag de toko te bekijken?’

Ik lach hardop. ‘Dat gaat zelfs voor jouw doen snel, Wim.’

‘Ach, je kent me. En dit bedrijf is leuk. Echt leuk. Je weet dat ik er al jaren van droom om te investeren in campers. En hier zit een team dat je echt nodig heeft.’

‘Ik heb een sabbatical, Wim.’

‘Maar toevallig weet ik dat die bijna achter de rug is. Sterker nog: ik weet dat jij je verveelt en dat je aan het rondkijken bent,’ werpt hij tegen.

‘Hm,’ brom ik, maar ik heb er eigenlijk niets tegenin te brengen. In feite heb ik vanmorgen nog met een recruiter gebeld over een nieuwe baan.

‘Laat me je wat meer vertellen,’ dringt Wim aan.

‘Prima, reserveer maar een tafel bij Alfredo. Dan kun je me daar bijpraten.’

‘Maar morgenmiddag...’

Ik onderbreek hem: ‘Eerst het verhaal, daarna laat ik je weten of ik interesse heb, dus haal dat idee van morgenmiddag maar uit je hoofd.’

‘Goed, goed. Jij je zin. Hoe is het verder met je?’

Terwijl ik vertel over de reis die ik onlangs maakte en over mijn fietstocht met Elise, zie ik in gedachten voor me dat Wim ondertussen naar de website van ons favoriete restaurant surft om een tafel te reserveren.

‘Klinkt goed,’ zegt hij en direct daarna blijkt dat ik gelijk heb. ‘Morgenavond halfacht hebben ze plek. Maar nog even over PZ... Die eilandjes waar jij het vaak over hebt? Die ga je hier zeker vinden. Marketing vaart het liefst zijn eigen koers, finance bewaakt de centen als een soort budgetpolitie, R&D wil vooral innoveren, en productie wil gewoon dóór. De directeur hield dat allemaal vanuit een soort eenmansverkeerstoren in de lucht. Alles liep via hem. Weinig overleg of afstemmen: gewoon koers bepalen en zorgen dat iedereen zijn bocht neemt. Dat heeft in het verleden goed gewerkt, maar nu is het echt tijd voor een andere aanpak.’ Hij kucht overdreven en zegt dan: ‘Een Luc-aanpak.’

Ik trek mijn wenkbrauwen op. ‘Dat moet ik eerst zelf nog maar even beoordelen.’

‘Goed, goed, geen druk hoor,’ zegt Wim snel. ‘Maar eh... Je had het net over Elise Vermeer. Is dat de Elise die ik denk dat ze is?’

‘Jazeker,’ grijns ik. ‘Dat is de Elise die jij van het sportnieuws kent.’

‘Dat heb je dan mooi voor elkaar, man. Je kunt vast het nodige van haar leren. Ben je van plan om volgend jaar aan wedstrijden mee te doen?’

‘Ik heb daar eigenlijk nog niet over nagedacht, maar nee... dat denk ik niet.’

‘Wat jij wilt. Hé, ik stuur je alvast wat informatie over PZ Camperbouwers. Ja, ik weet het, die naam is verschrikkelijk, maar dat doet er niet toe. De potentie is enorm. Wist je dat mijn vader ooit een PZ’tje had? Hoe dan ook: ik mail je, zodat je alvast een idee krijgt van waar we staan en waar we naartoe moeten.’

‘We, Wim?’ Ik moet lachen om zijn vasthoudendheid en beloof hem dat ik de mail zal bekijken.

Lucs aantekeningen

1. Bouw vooruitgang rustig op

Je wordt beter door te doseren en jezelf niet te overvragen.

2. Denk als team, niet als individu

De gedachte *'we willen het samen goed doen'* brengt je verder dan *'ik wil het goed doen'*. Het teambelang komt eerst.

3. Haal het beste uit elkaar

Maak gebruik van elkaars sterke punten en houd rekening met elkaar. Zo groeit het team — en groei jij mee.

2. De omgeving en de cultuur

Als ik vanuit de verte de bekende rood-met-gele vlaggen zie wapperen, besluit ik in een opwelling de afslag te nemen. Even later sta ik op de parkeerplaats bij het service course van Elises wielerploeg.

‘Kom gewoon eens langs,’ had ze onlangs gezegd. ‘Dan krijg je een rondleiding.’

‘Ik kan toch niet zomaar komen aanwaaien?’

‘Dat kan best,’ wierp ze tegen. ‘Er is altijd iets te beleven en als het me op dat moment persoonlijk niet uitkomt, zal ik het zeggen.’

Ik stap uit en volg de bordjes die aangeven waar ik me als bezoeker kan melden. De glazen deuren van de entree schuiven voor me open zodra ik dichtbij genoeg ben. De medewerker die achter de balie zit, kijkt direct op en verwelkomt me met een vriendelijke glimlach. Als ik dichterbij kom, kan ik zijn naambordje lezen: Johan. Ik stel me voor en zeg dat ik geen afspraak heb, maar door Elise ben uitgenodigd.

‘Ik zal melden dat u er bent. Het kan een paar minuten duren,’ zegt Johan. ‘U kunt daar plaatsnemen of... Bent u voor het eerst hier? Dan is het misschien leuker om even rond te kijken in onze triomfenruimte?’

Ik trek mijn wenkbrauwen op.
‘Triomfenruimte?’

Johan lacht en staat op. ‘Wacht, ik loop even mee.’

Hij gaat me voor naar de grote ruimte links van de balie. Op het eerste gezicht doet het me aan een galerie denken. De grote glazen pui zorgt voor veel lichtinval. Op de smalle witte wandjes die lukraak in de ruimte lijken te staan, hangen mooi uitgelichte foto’s.

‘Dit lijkt wel een museumzaal,’ zeg ik.

‘Dat horen we vaker, ja. Het klopt ook wel. Kijk.’ Johan wijst naar een subtiel aangebrachte pijl op de grond: ‘Als u de pijlen volgt, ziet u alles. Er hangt uitleg bij iedere foto, maar natuurlijk is het ook mogelijk om gewoon rustig te kijken.

’Ik knik. De pijlen zijn niet storend in de ruimte, maar wel heel duidelijk. Dat hebben ze slim gedaan!

‘Ik bel Elise en kom zo bij u terug.’

‘Is goed. Doe rustig aan. Ik vind het geen probleem om hier even rond te dwalen,’ lach ik.

Johan keert terug naar zijn werkplek en ik loop naar de eerste foto. Verbaasd kijk ik naar het tafereel: een gevallen racefiets, het wiel verbogen, de wielrenner die er met een van pijn vertrokken gezicht naast zit. Het is een prachtige foto: ik snap dat de fotograaf dit plaatje geschoten heeft, maar Johan had het toch over een triomfenruimte?

Nadat ik de foto goed in me heb opgenomen, stap ik opzij om het bordje te lezen.

Op zondag 13 april lag Jojanneke Visch op koers voor een podiumplek tijdens de Amstel Gold Race. Drie kilometer voor de finish kwam ze ten val en brak ze haar sleutelbeen.

Nieuwsgierig loop ik door naar de volgende foto: een close-up van de kapotte racefiets. Weer een korte uitleg. Weer het tegenovergestelde van triomf. Daarna volgen foto's van schaafwonden, een trainingsschema en fysiotherapie. Ik kijk ernaar en skip de bordjes met uitleg, omdat ik nergens iets van triomf zie.

Pas als ik de hoek om sla en bij de vijfde foto kom, zie ik voor het eerst iets van wat ik verwacht had: een podium, drie trotse vrouwen, drie medailles, champagne en confetti. De vrouw op nummer 1? Dat is Jojanneke Visch. Snel loop ik naar het bordje toe om te lezen wat er staat. Het is een quote van Jojanneke:

‘In april dacht ik dat mijn seizoen verloren was: ik had veel pijn en het herstel zou weken duren. Maar mijn team inspireerde me om door te zetten. De trainer, mijn artsen, mijn ploeggenoten: ze geloofden in mij en daardoor geloofde ik in mezelf. Ik werkte keihard aan mijn herstel en leerde slimmer te trainen. Dit hele proces heeft me sterker gemaakt. Die valpartij is achteraf gezien de opmaat geweest voor deze gouden medaille!’

Triomf, ware triomf, is het overwinnen van tegenslagen, dringt tot me door. Door de valse start van het seizoen is Jojannekes overwinning nog waardevoller. Ik loop terug en lees nu wél alle bordjes: de schaafwonden herstelden snel, lees ik. Dat hielp Jojanneke om het vertrouwen in haar lichaam terug te krijgen. Het trainingsschema werd aangepast: ze leerde slimmer en effectiever trainen. En bij fysiotherapie ontdekte Jojanneke dat ze

onbewust de spieren in haar romp had verwaarloosd. Dankzij de oefeningen keerde ze sterker en stabiel terug.

‘Ah, daar ben je!’

Ik schrik op van de stem van Elise en begroet haar.

‘Dit is een verrassend uitje,’ zeg ik. ‘Een complete galerie met een onverwachte collectie foto’s.’

Elise lacht. ‘We zijn zelf ook verrast over het effect. Eerst leek het gewoon een leuk idee om bezoekers te vermaken, maar het leidt tot mooie gesprekken en iedereen die hier doorheen heeft gelopen, heeft gelijk iets van onze cultuur meegekregen. Wil je de rest ook bekijken?’

‘Dat ligt eraan: kom ik gelegen of kan ik beter een andere keer terugkomen?’

‘Je komt zeker gelegen. Als je het leuk vindt, stel ik je voor aan mijn team.’

‘Heel graag. Dan bekijk ik de rest van deze foto’s gewoon een andere keer!’

Even later ontmoet ik de algemeen directeur, de teamarts, de marketingmanager en de logistiek manager. Elise completeert het team als sportief directeur en al gauw hebben we een interessant gesprek over leidinggeven en samenwerken. Hoewel ze met een heel andere tak van sport bezig zijn dan ik, zien we veel parallellen in onze werkzaamheden. Als we later afscheid hebben genomen, rijdt ik geïnspireerd en opgeladen terug naar huis.

~

Die vrijdag, een paar dagen later, stuurt mijn navigatie me via verschillende landwegen richting een statige oprijlaan met aan beide kanten hoge

bomen. Na enig zoeken vind ik het parkeerterrein van PZ. Wim staat daar al op me te wachten.

‘Wat een bizarre omgeving voor een fabriek,’ zeg ik als ik naar hem toe loop. ‘Dit is toch de productielocatie?’

‘Ja, klopt,’ zegt Wim. ‘De ouders van Paul Zijlings waren eigenaar van dit landgoed. Hij begon in zijn tienerjaren in een van de bijgebouwen met de ontwikkeling van interieurs voor die camperbusjes die op dat moment zo in trek waren. Toen PZ een succes werd, heeft hij ook andere panden in gebruik genomen. Tegenwoordig zit marketing boven in het torentje: daar houden ze hun eigen sessies, creatief en los. Finance vergadert onderin en R&D heeft zich verschanst in wat vroeger de bibliotheek was.’

‘En productie?’

Wim wijst naar een gebouw rechts van ons. ‘In het oude koetshuis.’

Mijn mond valt open. Het ziet er prachtig uit, ik kan niets anders zeggen, maar ik vraag me af hoe een modern productiebedrijf goed kan functioneren op deze afgelegen locatie in wat, met een beetje pech, monumentale panden zijn.

Wim, die mijn gedachten blijkbaar gelezen heeft, schiet in de lach.

‘Geen zorgen,’ zegt hij. ‘Het heet nog altijd “het oude koetshuis”, maar achter die mooie gevel staat een moderne fabriekshal. Hoe Paul dat ooit voor elkaar heeft gekregen met vergunningen en welstand, durf ik je niet te zeggen, maar het is allemaal goedgekeurd en het ziet er gelikt uit.’

‘Dat is dan een zorg minder,’ antwoord ik.

‘Onze meeting is in het hoofdgebouw, dat wel monumentaal is,’ zegt Wim. ‘En ik moet je zeggen dat die ambiance echt wel wat heeft.’ Hij kijkt me lachend aan. ‘Geef het een kans, Luc. Geef het gewoon een kans.’

Terwijl we over de royale oprit naar de hoofdingang lopen, verbaas ik me over de twee torentjes, de vele ramen en de sierlijke details in het metselwerk. Kasteel is het enige passende woord voor dit pand. Bizar.

We moeten vijf treden op naar de entree met metershoge, dubbele deuren en komen binnen in een enorme hal. We melden ons bij de centraal geplaatste receptie waar een jonge vrouw ons ongeïnteresseerd begroet met een kort: ‘Hoi.’

Wim vertelt haar dat we een meeting met Paul Zijlings hebben. Als ze hem zonder te reageren, blijft aankijken, vraagt hij om onze aanwezigheid te melden. Zuchtend staat ze op en langzaam, met de grootste tegenzin, loopt ze een gang in. Verbijsterd kijk ik Wim aan.

‘Wat een hartelijk welkom krijg je hier,’ zeg ik sarcastisch. ‘En had ze nou echt kauwgom in haar mond?’

Wim lacht halfslachtig. ‘Had ik al gezegd dat er wat personele probleempjes zijn...’

Na een paar minuten wachten, komt de jongedame op haar gemak terug gesloft. Inderdaad al kauwgom kauwend, zelfs kauwgom klappend, hoor ik als ze dichterbij komt.

‘Er komt zo iemand bij jullie,’ mompelt ze. ‘Ga daar maar effe zitten.’ Met een achteloos gebaar wuift ze in de richting van een royale zithoek.

‘Hartelijk dank. Fijn dat je ons zo gastvrij welkom heet,’ zeg ik sarcastisch.

Ze klapt nog maar eens met haar kauwgompje en reageert verder niet. Onbewust vergelijk ik mijn eerste indrukken hier met mijn eerste indrukken bij het service course. Vanaf de parkeerplaats tot en met de ontmoeting met het team van Elise voelde ik me continu welkom. Dat kwam door de omgeving én door de mensen. Of het bewust was of niet: ik voelde