



HOOFDSTUK 5

**SUPERKRACHTIG
IN JE WERK**

Beste Monique,

Wat een prachtige ontwikkeling heb je doorgemaakt als mens, als vrouw en als moeder. Je bent echt op zoek gegaan naar jezelf en hebt je superkracht duidelijk gevonden.

Ik hoor ook in jouw brieven wat je dit allemaal gebracht heeft privé. Hoe zit dat met je werk? Die hele ontwikkeling heeft vast ook invloed gehad op je ondernemerschap?

Je vertelde al even in een van je brieven dat je mensen binnen je bedrijf ging meenemen in je visie en missie. Heeft het je nog andere dingen gebracht?

Met hartelijke groet,

Lies

Hoi Lies,

Dank je wel voor het compliment, dit doet me goed. Laatst schreef ik je al over het moment waarop mijn put is opengegaan. Natuurlijk liep ik zakelijk tegen dezelfde uitdagingen aan als in mijn privéleven. Wat kon ik dat goed, de oplossing van mijn problemen in de buitenwereld zoeken.

Tijdens het opschrijven van mijn dromen had ik immers allang gezien wat voor leider ik was. Dus ik ging mijn leiderschapsstatuut schrijven, waarbij ik mij liet inspireren door Nelson Mandela. Ik heb groot respect voor hem als leider en mens. Wat hij gedaan heeft in de regenboognatie, dat is van een grootsheid die zijn weerga niet kent. Natuurlijk kwam ik mijzelf wederom tegen, want je kunt wel iets willen, maar de omstandigheden in mezelf waren lang niet altijd optimaal. Wist ik veel. Piepjong was ik toen ik startte met ondernemen. Van het neerleggen van verantwoording bij de juiste mensen, had ik geen idee, dat je soms een schaap moest offeren om je kudde te redden, was mij compleet vreemd en dat grenzen juist vrijheid gaven, daar had ik totaal geen kaas van gegeten. Maar het duiveltje in mij was mijn grootste vijand.

Nu snap ik dat mijn visie anders is, dat ik voorloop op velen. Maar vooral snap ik dat het verkopen van pakken koffie mijn podium is om mijn missie te leven. Het alles uit mijzelf en anderen halen om vandaaruit verbinding te brengen. Daar komt ook mijn ambitie

vandaan om meerdere winkels te exploiteren. Echt goeie winkels, waar je als klant verrast wordt door klantvriendelijke, deskundige medewerkers. Een winkel die altijd netjes, ruim en schoon is, waar je nooit misgrijpt en waar altijd wat te eten is.

Het werken met regionale ondernemers, het starten van een eigen opleiding, het houden van retailsafari's. Het bewust maken van consumenten dat witbrood net suiker is, het faciliteren van workshops en presentaties. Het werken met mensen met een verhaal, het passend maken van functies aan hun talent, en zo kan ik nog wel even doorgaan. Het besef dat de super van de toekomst de plek van de kerken van vroeger in kan nemen. Wat een podium hebben wij. Elke week komen er rond de twintigduizend bezoekers, wat een kans. Hoe gaaf zijn de initiatieven die je vanuit de super kunt ontwikkelen? Een prachtige plek om samen te komen. Deze visie had een sterke leider nodig. Een leider die als een zalm tegen de rivier op kon zwemmen. Deze leider zat in mij, dat wist ik zeker en langzaam maar zeker kwam ook zij naar voren. Durfde ik mijn visie te delen? Durfde ik vragen te stellen aan mensen die anders dachten dan ik? Durfde ik vooral gewoon Monique te zijn? Erkende ik hoe bijzonder ik ben?

Want ja, Lies, privé, zakelijk of gewoon bijzonder zijn we allemaal, vooral als we doen waar we blij van worden. En ja, ik werk met heel veel vreugde en als ik de loterij zou winnen, zou ik dit gebruiken om mijn missie nog verder te gaan leven. Gaaf is dat, werken voor de lol. Dus ja, mijn reis heeft de leider die ik ben naar boven gehaald, maar bovenal mij laten ontdekken wat mijn rol in dezen is. Ik, als vijfde generatie in ons mooie familiebedrijf, ben op dit moment mijn legacy aan het toevoegen. Zodat zij klaar is voor de volgende generatie klanten of klaar is voor een opvolging door... Volgens mij is dat duurzaam ondernemen!

Groetjes,
Monique

Beste Monique,

‘Vooral snap ik dat het verkopen van koffie mijn podium is om mijn missie te leven.’ Volgens mij begint het daar allemaal inderdaad. Ik zit momenteel in de trein naar Keulen voor een klantbezoek en jouw brief inspireert mij om ook mijn eigen missie weer even scherp te stellen.

Want zodra we bij elkaar kunnen brengen waar we goed in zijn, wat we leuk vinden en wat we écht belangrijk vinden, ontdekken we onze superkracht. Dan gaan dingen als het ware stromen. Dan lijkt het alsof alles vanzelf gaat.

Een mooi voorbeeld daarvan is het verhaal van de schoonmaker bij de NASA. Heb je dat weleens gehoord, Monique?

Het verhaal gaat dat John F. Kennedy tijdens zijn bezoek aan NASA in 1962 naar een schoonmaker toe stapt en vraagt naar zijn taak binnen NASA.

De schoonmaker antwoordt: ‘Ik help mee om de mens op de maan te krijgen, meneer president.’

Al te vaak gaan we op zoek naar wat we leuk vinden of waar we goed in zijn. En pas als het waarom ons duidelijk is, gaan we echt openbloeien.

Ik vertelde dit verhaal toevallig afgelopen week bij een van mijn klanten die aangaf dat er (te) weinig motivatie is op de werkvloer. Ik kreeg als antwoord: ‘Ja, nou is een man op de maan krijgen natuurlijk wel een heel mooie missie om naar te streven en een sterke motivator.’

Daar ben ik het helemaal mee eens!

En hoe mooi is het, wat doet het met onze motivatie, als we allemaal zo'n prachtige, heldere missie voor ogen hebben?

Niet zo'n missie: we willen de beste worden in ons vakgebied, maar waaróm willen we dat? Wat willen we bijdragen aan de wereld met ons werk?

Zo is de missie van mijn bedrijf om bij te dragen aan het verminderen van het aantal burn-outs in Nederland. En vanaf het moment dat ik die missie helder had, begonnen de opdrachten binnen te stromen.

In jouw ontwikkeling als leider was het helder krijgen van jouw missie natuurlijk een essentiële stap. Je schrijft: 'Vanuit die kracht verbinding maken, daar komt mijn ambitie vandaan om meerdere winkels te exploiteren.'

En ik hoor: het gaat dus niet alleen om méér en beter. Het gaat niet (alleen) om die cijfertjes onder aan de lijn.

Het gaat om die verbinding mogelijk maken. Om het leven vanuit je missie.

Zowel onderzoek, als ervaring, als overtuiging vertellen mij dat dát de sleutel is tot succes.

En dat maakt mij weer nieuwsgierig, Monique.

Hoe zorg jij dat jouw schoonmaker kan bijdragen aan die missie? En die missie zelf ook leeft? Zoals die schoonmaker bij NASA?

En natuurlijk niet alleen de schoonmaker, maar al je medewerkers?

Met hartelijke groet,

Lies

Ha die Lies,

Om maar meteen met de deur in huis te vallen: uitvogelen wat mijn missie was, is één, deze gaan uitdragen een tweede, maar mijn missie laten landen bij al mijn medewerkers bleek een behoorlijke uitdaging.

Eén geluk: mijn schoonmaakster begint pas deze week. Voor het eerst in de geschiedenis van ons bedrijf hebben we deze functie gecreëerd. In eerdere periodes deden we het zelf en het hoeft denk ik geen geheim te zijn dat dit corvee een stiefkindje was. Nu krijgen we een dame met een passie voor schoonmaken. Zij draagt bij aan onze missie. Jazeker, want een schoon toilet, een keurige kantine en een nette winkel maken dat haar collega's zich bezig kunnen houden met de taken en zaken waar zij goed in zijn. Keurige en schone werkplekken dragen bij aan de werkvreugde en ja, ik kan niet wachten tot zij begint.

Je missie en visie gedragen krijgen binnen alle gelederen van je bedrijf. Hoe begon ik? Lastig vind ik altijd om terug te gaan naar het begin; wat vergeet je toch snel wat je allemaal geleerd hebt als je eenmaal taakvolwassen bent.

In eerste instantie had ik mijn missie opgeschreven en zowel in de kantine als in de winkel opgehangen, en tijdens de jaarvergadering had ik via een monoloog uitgelegd wat ik bedoelde. Lekker verbinding niet? Natuurlijk snapte ik voor geen meter waarom ze hier

niet naar gingen leven. Het was immers zo mooi en zo simpel. Maar in plaats van verbinding bracht het verwijdering. Veel van mijn mensen hoorden alleen maar dat ik de beste super van Nederland wilde hebben. Collectief hadden ze omarmd dat we dit toch niet zouden halen en de twijfel sloeg toe. Dus ik nog harder eraan trekken. Natuurlijk zei dit veel over mijn eigen binnenwereld. Als ik een kreet als 'je standaard ligt te hoog' hoorde ging ik de barricaden op. Vertellen dat we dit wel haalden en mededelen hoe we dit gingen doen.

Het waarom sloeg ik totaal over, dit was toch niet nodig, die uitingen hingen immers in de kantine en in de winkel. Het grote kantelpunt kwam, toen ik ze begon mee te nemen in waarom ik het zo belangrijk vind, het verbinden van mensen en producten vanuit de kracht van samen, toen ik uitlegde wat het een plezier geeft om je passie te leven.

Grinnikend denk ik terug aan de eerste jaren. Zoals ik al eerder schreef, hield ik persoonlijke gesprekken met de leidinggevenden van mijn winkels. Al mijn passie liet ik op ze los. Ik gunde ze zo wat ik beleefde. Je raadt het waarschijnlijk al, na een uur was ik compleet leeg en zij liepen weg: zo, we hebben weer een uurtje gezwets van Monique overleefd. En ook al bedoelden zij het ook niet zo, kreeg ik natuurlijk niet wat ik wilde.

Gaandeweg begon ik mij te realiseren dat dit niet het effect had wat ik beoogde. Hoe kwam het toch dat ik niet verder kwam? Dat ik zelf niet het achterste van mijn tong durfde te laten zien, dat had ik totaal niet in de gaten. Ik nam mijn verantwoording in dezen totaal niet. Boos en teleurgesteld ging ik naar huis.

Langzaam maar zeker, na enkele jaren, begon ik zekerder te worden en kwamen er andere mensen om mij heen, mensen die in mijn missie geloofden. En wij startten met bouwen.

Je kunt je voorstellen, Lies, hoe heerlijk dit was. Niet meer vechten tegen de bierkaai maar werken vanuit de kracht van samen. Gaan bouwen.

Ik denk dat je, om je missie en visie door je gehele bedrijf geladen te krijgen, de interactie mag zoeken met je mensen. Vertellen waarom je onderneemt, ze meenemen in je plannen maar vooral hun feedback serieus nemen.

De kracht van samen is het goud in je organisatie. Je medewerkers zijn de belangrijkste schakel in je bedrijf. Zeker nu we groter worden, is het moeilijk de persoonlijke aanpak te behouden. Waar ik vroeger van iedereen wist waar ze woonden, op welke school ze zaten et cetera, heb ik nu andere methodes ontwikkeld om de verbinding te behouden. Een kaartje als een van mijn collega's jarig is, maakt al een groot verschil.

Maar vertellen, die zeepkist op, waarom je het doet, dat helpt. Op een zeker moment gaat je managementteam het omarmen en gaan ze jouw visie delen en leven. Daarna wordt het eenvoudiger, je hebt nu immers ambassadeurs.

Maar bewust zijn dat je als leider regelmatig degene bent die verandering tegenhoudt, daar begint het allemaal bij. Want toen ik dat eenmaal begon te snappen, maar vooral in te zien, toen stopte ik met vluchten.

Vanaf toen werd het steeds leuker en ook kwam het de kwaliteit van het bedrijf ten goede.

Blij ben ik met mijn mensen, mijn goud.

Zo, dat was een heel epistel van hoe ik het gedaan heb binnen mijn organisatie. Hoe draag jij jouw missie uit, Lies?

Hoor je graag,

Groetjes,
Monique

Dag Monique,

Hoe draag ik mijn missie uit? Voor mij was de belangrijkste stap mijn missie helder krijgen. Ik dacht heel lang dat hij wel helder was. Ik heb lange tijd als manager gewerkt in de commerciële sector en vanuit die tijd had ik ervaring met het opstellen van een visie en een missie. Het is pas vrij recent, met de kennis vanuit de positieve psychologie, maar ook vanuit de boeddhistische psychologie, dat ik mij ging realiseren hoe leeg onze missies zijn. De beste worden, de snelste zijn... Het klinkt allemaal heel leuk, maar waarom? Waar ligt de motivatie?

Pas vanaf het moment dat mijn missie iets ging bijdragen aan de wereld, bracht hij ook een intrinsieke motivatie met zich mee. Motivatie vind ik iets grappigs, Monique. Er zit een soort van ironie in. In mijn vakgebied spreken we over intrinsieke en extrinsieke motivatie.

De extrinsieke motivatie komt van buitenaf (bijvoorbeeld salaris), terwijl de intrinsieke motivatie van binnen in ons komt (bijvoorbeeld voldoening).

Wat ik ironisch vind is dat eigenlijk intrinsieke motivatie bepaald wordt door onze omgeving. We moeten namelijk de juiste omstandigheden hebben om intrinsieke motivatie op te roepen. Wat vinden je medewerkers belangrijk (mate van zingeving)? Hoeveel kunnen ze zelf bepalen hoe ze hun werk uitvoeren (mate van verantwoordelijkheid)? In Amerika bestaat een bedrijf dat hierin vaak als voorbeeld wordt gebruikt. Het bedrijf maakt koekjes.



En als ik terugdenk aan mijn vorige brief, dan zou je dus kunnen afvragen: hoe kun je nu iets essentieels bijdragen aan de wereld wanneer je koekjes maakt?

Dit bedrijf geeft elke medewerker een aandeel in het bedrijf. Met de winst die ze maken, worden projecten opgestart in hun buurt. Projecten die ze zelf mogen bedenken en kiezen. Zo hebben de medewerkers een kinderdagverblijf opgestart in hun buurt, zodat hun kinderen veilig zijn wanneer zij gaan werken (het bedrijf bevindt zich in een achterbuurt in New York).

Ze doen nog veel meer hoor, Monique, als je het leuk vindt moet je op internet maar even hun verhaal opzoeken. Greystone Bakery heet het bedrijf.

Zoals jij al aangeeft, Monique, gaat het allemaal om interactie.

In gesprek gaan. Wat vind JIJ belangrijk? Hoe kan/wil JIJ bijdragen aan de missie van het bedrijf? En zo dus ook aan de bijdrage die het bedrijf wil leveren aan de wereld?

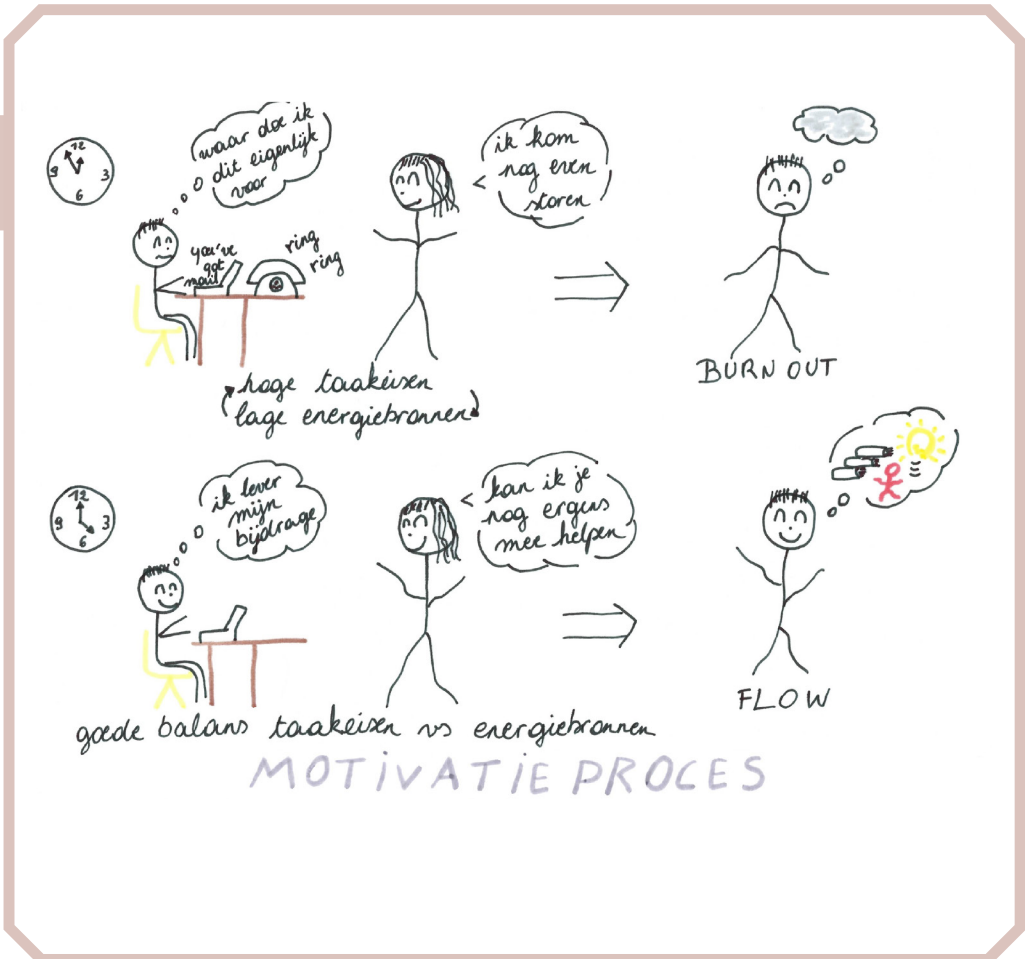
Of dat nu is verbinding maken, of veiligheid verhogen, of het aantal burn-outs verminderen.

Een leider die inziet dat hij als leider verandering tegenhoudt, noem ik pas een krachtige leider!

En wat leuk trouwens dat jij kaartjes stuurt naar jouw medewerkers. Zijn er nog andere dingen die jij doet om die verbinding met jouw medewerkers te houden?

Met hartelijke groet,

Lies



Gebaseerd op:

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.

Hoi Lies,

Jazeker doe ik heel veel om de verbinding met mijn medewerkers te verkrijgen/behouden. Wij houden persoonlijke ontwikkelgesprekken, jaarvergadering en een overleg per afdeling, teamtrainingen, we stellen nieuwe medewerkers voor en ga zo maar door. Maar eigenlijk wil ik nog even vertellen over hoe je als leider de verandering tegenhoudt.

Hoe vaak hoor je leidinggevenden niet zeggen: 'Ze willen niet', 'Dit maakt me boos' of: 'Ik red het niet, ik krijg ze niet aan de gang'. Hoe vaak is het niet de leider zelf die wel wil dat iedereen om zich heen verandert maar die het zelf niet aandurft om naar zijn eigen gedrag te kijken. Zelf geloof ik dat dit een onbewust patroon is, echter wel essentieel om verandering te bewerkstellen.

Natuurlijk ben ik hier zelf ook vaak schuldig aan geweest. Zeggen: 'Je krijgt alle vrijheid, dit zijn je grenzen en ga maar.' Om vervolgens als iets in mijn ogen niet goed dreigde te gaan, de teugels weer strak te trekken. Natuurlijk gebeurde er niks, haha. Want als ik, als leider het goede voorbeeld niet geef, geef ik ze alle redenen om ermee weg te komen. En ik maar mopperen.

Op een dag, een klein halfjaar nadat ik mijn kwetsbare maandagmorgengesprek gevoerd had, besepte ik dat ik mijn grenzen hard moest maken. Dus stoppen met te veel begrijpen waarom dingen zo gingen zoals ze gingen.

Vanaf dat moment kon ik de ruimte geven om gebeurtenissen te laten ontstaan. Het verrassende was dat deze veelal goed afliepen, weliswaar veelal met een andere afloop, maar het uiteindelijke eindresultaat was veel beter. In plaats van op de rem te trappen begeleidde ik het proces, gaf mijn mensen een stem, luisterde ik naar hun feedback en ik maakte voor het eerst echt kennis met de echte kracht van samen.

Vooraf met mijn directe leidinggevenden begon een interessant proces van het leren communiceren zonder muren, maar ook zonder hiërarchie. We leerden elkaar verstaan en horen. Dit proces maakte dat ik zag dat ik van mijn 'favorieten' meer accepteerde dan van mensen die wat in mijn allergie zaten. Toen deze roze bril afging, ging er met recht een andere wereld open.

De allergie die ik had bij sommigen kon ik gaan begeleiden en sterker nog, ik kon van ze leren, want ja, natuurlijk spiegelden ook zij mij. Door mijn favo's geen voorkeursbehandeling te geven kwam er balans.

Het vertrouwen dat stapje voor stapte verdieping geeft in ons team, is iets waar ik trots op ben. Nu laten we geen onderwerpen meer onbesproken, we gaan het gesprek aan, wat maakt dat ik een reëler beeld heb van mijn mensen, en dat mijn mensen ook een reëler beeld van mij krijgen.

Het voorbeeld wat wij als managementteam geven straalt af op onze andere medewerkers en langzaam gaat de bal rollen, worden de lijnen anders en komt er een andere energie in de winkel. Niet meer klagen maar doen, niet meer verstoppen maar de moed opbrengen het gesprek aan te gaan.

Over en weer, dus niet zoals vroeger, zenden en zeiken, maar luisteren en horen. Dat ik ernaar verlangd heb om zo te mogen werken, zal geen geheim zijn voor je. En natuurlijk is deze manier van werken voor mij essentieel voor het leven van mijn missie. Dit is het leiderschap dat bij

mij past, vanuit servend leadership, precies contra aan wat ik vroeger deed. En ja, dat deze stijl, die honderdtachtig graden verschilt van zoals ik het vroeger deed, evenredig loopt aan mijn privéleven en haar ontwikkeling, is niet meer dan logisch.

Grenzen geven vrijheid, hele boekwerken heb ik geschreven. Dit zijn mijn harde lijnen... deze zijn er nu nog steeds, maar het geestige is, sinds ik ben gaan loslaten hoe mijn medewerkers deze in moeten vullen, gaan ze het nut ervan inzien en deze naleven.

Daarom is het beeld dat jij liet zien over de bakkerij er eentje die mij aanspreekt. Het sociaal ondernemen, vanuit de kracht van samen.

Vol enthousiaste groet hier een gedreven ondernemer, die trots is op haar team, trots op wat ze samen bereiken en ook trots is op zichzelf als leider.

Met een Jumbo-groet,
Monique