

PODCAST 102 - (Interview Jan van Twillert – Team op Koers podcast)

Titel: #102: De leiderschapsles die mij leerde stoppen met controleren

Ja, dat ze eigenlijk hun eigen gevangenis creëren, zo noem ik dat dan. Die reis heb ik natuurlijk zelf ook doorgemaakt: je moet leren loslaten, moet leren vertrouwen op mensen. Besef je dat het een soort motie van wantrouwen is? Dan zie je altijd echt zo'n hele jackpot aan kwartjes in iemands hoofd vallen. Van: oh, wacht even, zo heb ik er nog nooit naar gekeken.

In deze podcast voer ik eerlijke en open gesprekken over leiderschap en samenwerking: over wat er schuurt, waar het lastig werd en waar leiders zelf tegenaan lopen. Over leiderschap, de rauwe werkelijkheid, jezelf tegenkomen, blijven leren en ontdekken wat voor jou werkt. En over samenwerking: hoe bouw je aan een team dat voor elkaar door het vuur gaat, elkaar kan optillen en samen resultaten boekt? Welkom bij de Team op Koers podcast. Mijn naam is Jan van Twillert, fijn dat je luistert. En voordat we beginnen: vergeet deze podcast ook niet even te volgen op Spotify.

INTRO

Vandaag zit tegenover mij Lisette Brattinga. Ik ben in jouw huis, in het mooie Rotterdam - ook een prachtig huis - en we gaan praten over leiderschap, samenwerking en ook ondernemen. Het bijzondere daarin is denk ik ook: wat voor leider is de ondernemer? Want jij bent business coach, en je onderneemt al 20 jaar inmiddels.

Ik zag ook op jouw LinkedIn-profiel dat je interim-management hebt gedaan, veel in marketing en sales. En het bijzondere aan jou is, ook in je LinkedIn-berichten, dat je veel in het buitenland gewerkt en gewoond hebt.

Nou, ontzettend fijn dat ik hier ben. Ik vind het een eer om in jouw podcast te mogen zitten, Jan. Allemaal leuk. Welkom in Rotterdam.

En ja, ik heb me voorbereid zoals je net zag. Ja, daar hou ik wel van. En wij kennen elkaar ook al wel, hè? Want jij begeleidt ook mij. We hebben regelmatig een gesprek, en dan gaat het ook over mijn leiderschap en mijn onderneming. Dus dat is ontzettend fijn denk ik, dat jij nu ook met mij dit gesprek wil voeren.

Ja, we gaan het gewoon lekker doen, helemaal leuk. Voordat we de diepte in gaan: ik heb een aantal vragen. Het zal ook veel over het ondernemerschap gaan, maar ook veel over jou als persoon en jou als leider, en wat jij hebt meegemaakt eigenlijk in jouw leiderschap en samenwerking.

Ik heb eerst een aantal stellingen. Ben jij daar klaar voor? Brand los. Goed om te vermelden: je mag steeds antwoorden met eens of oneens, en aan het eind mag je er eventueel op terugkomen. Oké, kom maar door. Daarna is er nog een heel gesprek om dat verder uit te diepen.

Jij bent mijn eerste vrouw in de podcast. Dat is best wel bijzonder - tot nu toe alleen mannen. Mijn eerste stelling: vrouwen zijn betere leiders dan mannen. Ja, eens.

Die komt er heel duidelijk uit, dat is mooi. De beste ondernemers zijn vaak niet de beste leiders. Eens. Succesvolle samenwerking ontstaat alleen in harmonie. Oneens. De grootste valkuil van ondernemende leiders in de samenwerking is dat ze zichzelf onmisbaar maken. Eens.

Oké, en nu eentje over jouw avontuur in het buitenland: de Nederlandse directheid in het buitenland is vaker een struikelblok dan een kracht. Nee, het is een kracht. Want ze weten dat Nederlanders direct zijn, dus accepteren ze dat ook.

Ja, dat is heel grappig. En eigenlijk vinden ze het ook heel fijn, want het is heel duidelijk en er zijn geen verborgen agenda's. Eigenlijk is dat fijner dan overal omheen draaien. In sommige culturen duurt alles ook veel langer, hè.

Wil je op nog een andere stelling terugkomen waarvan je zegt: hé, die wil ik nog? Ik weet niet meer de exacte bewoordingen van jou, maar het ging over harmonie en samenwerken. Daar is uiteraard wel harmonie voor nodig, maar: zonder wrijving geen glans. Je moet ook wel af en toe gewoon eerlijk tegen elkaar zijn, denk ik.

En niet alleen maar harmonieus polderen. Het is soms ook goed om even tegenover elkaar te staan in een samenwerking, en daar het beste van te maken.

Ja precies. Kijk, het is natuurlijk een stelling, en je zegt dan: vind ik wel mooi, zonder wrijving geen glans. Dus uiteindelijk heb je harmonie - misschien dat je die juist bereikt doordat het schuurt, of doordat het geschuurd heeft?

Ja, ik vind dat het ook te maken heeft met wederzijds respect en wederzijds vertrouwen, waar we het in het vorige gesprek ook al even over hadden. Dat is wel een belangrijke basis, maar je hoeft het niet altijd met elkaar eens te zijn.

Nee, dus dat... Ik denk heel helder, en ook heel helder en duidelijke antwoorden. Je hebt weinig twijfel. Ja, bij de stellingen was het ook zo dat ik daar gewoon snel een mening over heb. En wat met meningen ook zo is: niet iedereen is het met je eens, zo is het ook. En dat is ook oké. Zo kijk ik altijd tegen een mening aan.

Ja, dat kan. Zou fijn zijn als het ook in deze podcast kan. Maar ik kan op zich wel redelijk meegaan in jouw antwoorden. Ik ben nog wel benieuwd naar die eerste, hè. Jij zegt heel stellig: vrouwen zijn betere leiders dan mannen. Kun je dat uit de doeken doen?

Nou, vanuit mijn eigen ervaring, want daar baseer ik deze mening op: in mijn ervaring is het zo geweest dat vrouwen over het algemeen wat empathischer zijn en wat gevoeliger voor stemmingen, en beter zijn in het meekrijgen van mensen, in beweging krijgen van mensen vanuit ook het menselijke aspect.

Oog voor het persoonlijke. Bij de leiders waarmee ik heb samengewerkt stond het commerciële en de resultaten vaak voorop - zeg maar de hardere kant. Terwijl ik bij vrouwen, waaronder ook veel leiders, zie dat mensen die bijvoorbeeld als bestuurder werken het persoonlijke en het zakelijke juist heel goed weten te combineren. Voor zover ik dat kan beoordelen, want ik werk natuurlijk niet zelf met hen samen in dat bedrijf.

Maar die combinatie is volgens mij veel krachtiger: je krijgt mensen beter mee in beweging en je bereikt uiteindelijk op een prettigere, betere manier je doel, dan wanneer je keihard stuurt op de harde, commerciële kant en een beetje directief leiding geeft.

Of is dat meer aan de man gekoppeld? Ja, bij mijn weten wel, vanuit mijn ervaring. En tegelijkertijd, je man werkt toch ook internationaal bij een groot bedrijf? Mijn eigen man, ja, die heeft die harde én die zachte kant. En dat vind ik ook het mooie.

Dat is niet gebruikelijk, zeker niet in het Poolse bedrijf waar hij nu werkt - niet gebruikelijk dat die empathische, warme, persoonlijke kant ook aandacht krijgt. Ze snappen ook niet zo goed hoe hij dat doet, terwijl het voor hem gewoon iets natuurlijks is.

Maar dat maakt hem denk ik ook een hele goede leider, en hij brengt echt positieve energie in het bedrijf, waardoor mensen graag voor hem werken en ze samen de doelen bereiken die ze willen bereiken - en soms zelfs meer dan dat. We zien in de dagelijkse praktijk bij hem dat het werkt.

Dus mannen met een wat vrouwelijker kant, zeg maar in die zin - die vind ik wel betere leiders. Je zou kunnen zeggen: je hebt beide nodig. Alleen bij mannen zit het ego er misschien vaker in de weg, hè?

Ja, ik knik nu - dat kan niemand zien, maar ik knik. Ja, zeker. Een groter bedrijf, dat doe je samen. Je doet het niet alleen. Een ego staat daar eerder in de weg dan dat het helpt, en leiderschap is iets anders dan ego, vind ik.

Vanuit persoonlijk gewin een bedrijf leiden - alleen maar aan je bonus denken, alleen maar aan je bazen denken - als je bijvoorbeeld in een multinational werkt heb je altijd nog wel weer lagen erboven, en dan je bonus of je commerciële resultaat vooropstellen. En dan het mannetje zijn.

Ja, ik krijg er echt een heel naar gevoel van. Ik heb daar zelf ook ervaring mee, want anders zou ik die gevoelens ook niet hebben. Ik denk: wat brengt het nou eigenlijk op? Het is heel leeg.

Vrouwen hebben minder van dat ego. Nou, ik wil niet zeggen dat vrouwen dat ego niet hebben, maar dat vind ik wel een lastige vraag. Misschien omdat ze ook wat gevoeliger zijn voor wat mensen ervan vinden, en toch sneller aardig gevonden willen worden of zo. Mannen hebben daar wat sneller schijt aan, om het maar zo te zeggen - misschien wel de kracht van de man, zou je kunnen zeggen.

Dus de mannelijke energie is ook nodig in een bedrijf. Begrijp me niet verkeerd, als we alleen maar zo zouden doen - soms is dat ook nodig. Ik heb altijd graag samengewerkt, ook met mannen in het bedrijfsleven waar ik heb gewerkt, omdat het gewoon lekker recht door zee is: als iets niet oké is, zeggen ze dat gewoon. Dat gekonkel bij vrouwen, dat is niet het aspect wat ik prettig vind aan vrouwen.

Maar het is wel heel generaliserend wat ik nu doe. We begeven ons op glad ijs, zeker. Ik vind het toch wel interessant, want het is ook wel iets waar ik in mijn werk veel over nadenk: wat maakt een vrouwelijke leider nou sterk, wat maakt een mannelijke leider nou sterk? En inderdaad, jij hebt dus blijkbaar een man bij wie dat samen verenigd is.

Natuurlijk, hè, in een vrouw is dat mannelijke ook aanwezig. Er moeten wel resultaten gehaald worden, natuurlijk, en soms moet je gewoon eventjes heel duidelijk zijn: we gaan deze kant op, we gaan er niet langer over polderen, we gaan dit gewoon zo doen. Maar dat is ook een stuk duidelijkheid en stevigheid, wat niet aan man of vrouw vasthangt. Ik kijk daar zelf ook nooit zo naar.

Ja, dat is toch wel hoe de wereld, de maatschappij, ernaar kijkt. Ik kijk eigenlijk eerder naar de mens en de combinatie erin. Ik werk ook niet liever met mannen dan met vrouwen als business coach. Het maakt mij echt niks uit. Het gaat mij om de persoon, om de ambitie die erin zit, het vuurtje wat ik zie branden, het enthousiasme en het willen ontwikkelen. Ik kijk er eigenlijk nooit naar of het een man of een vrouw is.

En als we dan naar leiderschap gaan: hoe kijk jij naar leiderschap? Daar heb ik wat over opgeschreven.

Ga je dat nu voorlezen? Nee, nee, eigenlijk gaat het in het algemeen over dat je verantwoordelijkheid neemt voor wat je doet en wie je bent, dat je ook werkt aan wie je bent en dat je jezelf ontwikkelt.

Ik heb ooit het boek gelezen: The 21 Irrefutable Laws of Leadership van John Maxwell - in het Nederlands 'De 21 onweerlegbare wetten van leiderschap'. Daarvan zijn er vijf die ik eigenlijk het belangrijkste vind.

Je kijkt me aan van: huh, ik ben benieuwd. Zat er al vast een beetje op mee te kijken? Nee, nee.

De eerste is eigenlijk de wet van vertrouwen. Als ik zelf terugkijk naar mijn carrière: ik kreeg op mijn 28e een heel groot team onder me bij een uitzendbureau, en ik was echt een mega controlfreak. Ik controleerde alles en ik was echt geen fijne manager - dat voel ik nu wel. Het was ook wat meer vanuit ego denk ik, want ik was heel erg met mijn carrière bezig, en dan ben je ook nog met jezelf bezig. Ik dacht: ik moet dit wel goed doen, want ik ben de jongste in het managementteam, en ik had een soort bewijsdrang.

Dat heb je allemaal wel op jongere leeftijd, want dan moet je zelf ook nog gewoon bewijzen. In mijn baan daarvoor had ik leiding gegeven aan twee mensen.

Ja, dat is wel even een andere orde, natuurlijk. En ik kwam erachter dat het ontzettend veel tijd kost, en op een gegeven moment werkte ik ook helemaal drie slagen in de rondte hard. Dat was ook wel mijn motto - terwijl het bij dat uitzendbureau eigenlijk helemaal niet zo hoefde, het was eigenlijk best wel relaxed.

Op een gegeven moment zei een van mijn teamleden: 'Jeetje, je lijkt wel een juf met die rode pen,' want ik corrigeerde dingen met een rode pen. Hij gaf aan: 'Je lijkt wel een juf van de lagere school.'

Het is ook al een tijdje geleden, Jan, in het digitale tijdperk. Ja, ik weet het, ik zie het nog voor me, ik heb ook zussen die daarvoor stonden. Zeker, zeker.

Anyway, dat gevoel riep ik bij hem op, en dat heeft me eigenlijk wakker geschud. Die opmerking - ik dacht: wacht even, kom ik echt over als een juffrouw met een rode pen? Oh, wat erg, ik vond het echt heel erg. Toen heb ik eigenlijk geleerd om te vertrouwen, om te respecteren dat mensen op een andere manier van A naar B gaan dan ik, maar dat dat ook een hele goede manier kan zijn - dat mijn weg niet per se de beste weg is.

Het vraagt om de controle los te laten, natuurlijk, en ook om vertrouwen. Doordat je mensen gaandeweg meer vertrouwen geeft, groeit hun zelfvertrouwen en groeit ook jouw invloed. Dat is veel leuker samenwerken, veel fijner, en je bereikt ook veel betere resultaten met elkaar. Dus dat heb ik echt moeten leren.

De tweede wet is die van waarde toevoegen aan het leven van anderen door hen te dienen - meer dienstbaar zijn.

Dat is ook wel een mooi bruggetje naar het vrouwelijk leiderschap denk ik, dat wij toch meer dienstbaar zijn - dus minder ego, meer dienstbaar aan het geheel.

Ja, dat denk ik wel. Het is weer een beetje gevaarlijk om zo zwart-wit te stellen, want ik ken ook mannen die dit hebben - even door de bank genomen, grosso modo. Het gaat er eigenlijk om dat je iemand anders het allerbeste gunt, dat je iemand helpt om te verbeteren in zijn werk, om te groeien in zijn werk.

En als ze blij zijn met hun werk en dat ook in hun leven kunnen toepassen, dan gaat iemand gewoon met veel plezier naar zijn werk. Dan blijven ze langer, dan doen ze mee, dan werken ze lekkerder samen, dan werk jij fijner samen, is de sfeer beter. Het heeft zoveel effect eigenlijk als je je wat dienstbaarder opstelt als leider.

Zag je dat ook gelijk gebeuren in jouw team? Maar had jij die ontwikkeling ook niet in één keer? Nee, dat was niet bij dat team, maar bij een volgend team. Mensen zeiden toen echt: dit hebben we nog nooit meegemaakt.

Er was één man die al achter in de 50 was, en die had bij dat bedrijf al 7 leidinggevenden versleten - ik was nummer 8. Bij ons gesprek, wat toen nog beoordelingsgesprek heette, zei hij: ik heb nog nooit meegemaakt dat er iemand echt naar me geluisterd heeft, en dat ik een cursus mag doen om mijn communicatieve vaardigheden te verbeteren.

Want dat was zijn punt, en hij was echt helemaal verbaasd. Ik dacht: hoe benutten we jouw kwaliteiten zo goed mogelijk? En daar was een cursus communicatieve vaardigheden handig voor, dacht ik. Dus ik dacht: nou, dat gaan we lekker doen.

De derde wet is die van intuïtie: het gevoel dat je een bepaalde richting op moet, maar ook dat mensen - jij als leider, maar ook jouw mensen in je team - kunnen vertrouwen op zichzelf, op hun inzichten en op hun instincten. Wat ik heel erg heb moeten leren is om andere mensen te leren lezen: hoe zit iemand erbij?

Wat maakte dat moeilijk voor jou? Dat was gewoon iets wat ik moest leren: mensen leren begrijpen, wat hun echte drijfveren zijn, wat er achter gedrag zit. Je bent heel erg geneigd om te kijken naar gedrag van mensen - die zei dit, die deed dat - en dan denk je al snel iets, maar iemand komt altijd ergens vandaan en heeft een rugzak aan ervaring en bagage mee, en dat maakt dat hij op een bepaalde manier reageert.

Dat vond ik zo interessant, hoe dat werkt: voorbij het gedrag leren kijken.

Dat is eigenlijk ook wat ik als trainer doe: niet naar het eerste symptoom kijken, maar echt proberen te achterhalen wat daarachter speelt. Jij zit daar helemaal in, natuurlijk, maar ik vind dat altijd een mooie term: voorbij het gedrag kijken. Want dat is natuurlijk wat we in het dagelijks leven doen, reageren op gedrag. Als iemand bijvoorbeeld zegt: 'jij bent een klootzak,' dan vind ik dat natuurlijk niet leuk, en dat kan mij ook wel raken. Maar het helpt ook heel erg als je voorbij het gedrag kijkt - als je er dan achter komt wat er speelt, zorgt dat voor een hoop meer begrip en mildheid.

En op die manier kun je ook echt in verbinding komen. Eigenlijk is dat terug te leiden op overlevingsmechanismes, overlevingsstrategieën, heb ik geleerd. Je kunt heel snel bij iemand zien in welke overlevingsstrategie diegene zit als hij niet lekker in zijn vel zit. En dat is gewoon zo waardevol om rekening mee te kunnen houden, want dan weet je pas echt wat iemand nodig heeft.

En dat heeft ook te maken met vragen durven stellen als leider - dat hoort ook nog bij de derde wet, intuïtie.

Je zou het ook een onderzoekende houding kunnen noemen. Ja, vanuit nieuwsgierigheid en vanuit je intuïtie, dat je vragen blijft stellen en niet te veel invult. Want dat zie ik echt heel vaak gebeuren - ik zeg altijd 'niet invullen voor een ander' - maar dat gebeurt zo vaak, omdat er te weinig tijd is of te weinig rust om iets nader te onderzoeken. Dan razen we erdoorheen en vullen we het in voor een ander.

Jij, als businesscoach - ik hoorde toevallig in een andere podcast van je, over salesgesprekken, dat je al heel snel je eigen conclusie trekt.

Terwijl dat natuurlijk ten eerste niet per se hoeft te kloppen - dan is het jouw beeld, en nog steeds niet het beeld van de ander. Er kan van alles aan de hand zijn.

Trouwens leuk dat je ook naar mijn podcast hebt geluisterd.

Ja, dat is zo. Dan denken we heel snel dat we ons afgewezen voelen als iemand niks meer laat horen, maar er kan van alles aan de hand zijn wat helemaal niks met jou te maken heeft. Dat is soms lastig om te zien. Maar ik zal de wetten nog even afmaken.

De vierde is de wet van de verbinding: je moet eerst iemands hart raken voordat je hem vraagt om in actie te komen. Die stap wordt ook heel vaak overgeslagen - het is ook heel moeilijk, als je dat niet gewend bent.

Ik vraag altijd aan mensen... ik begeleid natuurlijk veel ondernemers die hun team willen uitbreiden, die een vacature uitzetten, en dan zitten ze te kiezen van: wie zal ik aannemen, wie kan ik het beste aannemen? Ik heb eigenlijk altijd maar één vraag: zou je met deze persoon een lange autorit willen maken? Zou je naast elkaar in de auto, urenlang, fijne gesprekken kunnen hebben?

Daar gaat het eigenlijk over. Je mag jezelf omringen met mensen waar je je goed bij voelt en prettig bij voelt.

En natuurlijk hebben ze ook bepaalde kwalificaties nodig, ze moeten ook wat kunnen. Maar hoe zit het dan met diversiteit? Want we hebben natuurlijk allemaal oordelen, en mensen die we misschien wat minder goed kennen vinden we soms ook wel weer eng. Dat is natuurlijk wel een klacht die je soms krijgt in het bedrijfsleven: dat we allemaal mensen aannemen die op onszelf lijken.

Die ervaring heb ik niet zo. Ik vind het wel goed als je mensen aanneemt waar je gewoon goed mee kan sparren, waar je een goed gevoel bij hebt - waarbij je elkaar niet de hele tijd op de rode knop drukt en irriteert. Dat is niet behulpzaam. Zonder wrijving geen glans, heb ik net al gezegd, maar in de basis moet er wel een basisvertrouwen zijn, en wederzijds respect, en ook het besef: jij kan wat ik niet kan, we vullen elkaar aan, we zijn complementair.

Dat komt ook terug op jouw eerste punt: dat is meer het reflecterend vermogen van de leider, dat je je als leider bewust bent van bijvoorbeeld je eigen oordelen. Dat je bij wijze van spreken mensen

uitsluit omdat jij daar een oordeel over hebt - dat je dus eigenlijk voorbij je eigen oordeel kan kijken, voorbij het gedrag kan kijken en ook voorbij je eigen oordelen.

Hoe werkt dat in jouw geval, met verschillende culturen? Ik heb ook met allerlei soorten ondernemers uit allerlei landen samengewerkt, en natuurlijk ook zelf in China, in Turkije, in Engeland en nu voor een deel in Polen gewoond.

Dus daar heb je altijd met andere culturen te maken, met andere achtergronden. Het is ook heel waardevol om de vraag te stellen: hoe komt het dat je zo reageert, of hoe werkt dat in deze cultuur, wat ben jij dan gewend? Er is helemaal niks mis mee om je daar gewoon voor open te stellen - zelfs heel verrijkend vind ik dat.

Ik heb in China gemerkt dat wij als Nederlanders, als westerlingen, een oplossing voor een probleem bedenken, en dan hebben we zeg maar 26 varianten - van A tot Z - maar die Chinezen hebben nog honderd andere varianten waar wij nooit op gekomen zouden zijn. Het werkt daar gewoon heel anders.

Als je je daar niet voor openstelt en alleen maar jouw eigen oplossingsrichtingen aanreikt, mis je ook heel veel goede aspecten van hun manier om een probleem aan te vliegen.

Ik denk dat dat me ook geholpen heeft om helemaal niet in hokjes of in culturen te denken. Iedereen is gewoon een mens. Niet racistisch of zo, daar heb ik totaal niks mee. Iedereen mag er zijn, zeker als je zelf natuurlijk ook die ervaring hebt van het wonen en werken in andere landen.

Dan denk je: oké, zij doen het zo, dat is ook een manier - misschien niet mijn manier, maar prima.

We hebben nog eentje: de wet van de navigatie. Dat je als leider koers bepaalt, anders kijkt, en een visie hebt waar mensen op kunnen aanhaken.

In mijn werk is dat natuurlijk iets anders, want ik reik vooral mensen een ander perspectief aan: heb je hier al eens aan gedacht, of ik zie die en die kansen en mogelijkheden voor je. Maar altijd wel vanuit de persoon en de ervaring van: wat kun je er allemaal nog meer mee?

Maar wel altijd samen een richting bepalen: waar gaan we heen? Want anders kun je heel hard roeien op de oceaan, maar kom je nooit bij een haven aan.

Bij ondernemers is die koers nog wel eens zoek, en is ook wel eens onduidelijk wat dan het doel is. Dan roepen ze een of ander omzetdoel, maar hebben geen idee hoe daar te komen, of het is heel onrealistisch. Dat is dan wel een van de eerste dingen die we gaan doen, want daardoor valt er ook heel veel af wat je dus niet gaat doen, en dat schept weer heel veel helderheid en focus.

En wat voor leider is de ondernemer nou? Dat verschilt heel sterk.

Kun je een rode draad ontdekken? Er zijn er nogal wat. Ik snap dat het een moeilijke vraag is. Bij de eenmanszaak, zal ik maar zeggen, de eenpitters, gaat het vooral over persoonlijk leiderschap. Bij de ondernemers die ik begeleid - die hebben nooit een groter team dan 15 mensen, want dat vind ik ook het leukste om mee te werken - zie ik dat ze daar echt in mogen groeien. Leidinggeven, het managen van een bedrijf, is gewoon iets wat je moet leren, waarbij je geduld moet hebben met jezelf, waarbij je ook naar jezelf moet kijken van: hoe doen we dit eigenlijk goed?

Veel mensen zijn goed in hun vak, en die denken dan: ik wil groeien, ik wil personeel. Maar dat is een ander vak dan met je eigen vak bezig zijn - manager zijn is een ander vak dan goed zijn in je vak, als je begrijpt wat ik bedoel. Ondernemen, dingen initiëren, is anders dan leidinggeven.

Is dat wezenlijk anders? Er is heel wat anders, ja.

Je zei ook op de stelling dat je het eens was dat de grootste valkuil is dat ze zichzelf onmisbaar maken.

Gigantisch veel, ja. Dat ze eigenlijk hun eigen gevangenis creëren, zo noem ik dat dan, en het allemaal van zichzelf laten afhangen. Die reis heb ik zelf ook doorgemaakt, natuurlijk: je moet leren loslaten, moet leren vertrouwen op mensen, dat je niet zelf altijd druk hoeft te zijn als enige, maar dat je het werk ook verdeelt met elkaar, en mensen daarin uitdaagt.

Van: je kan het nu nog niet, maar ga het proberen. Dat je mensen ook de ruimte geeft om fouten te maken, en het niet meteen weer naar je toetrekt - wat ik vroeger ook deed, dan meteen weer terugtrekken van: het gaat veel sneller als ik het zelf doe. Ik denk dat iedere leidinggevende dat trouwens wel eens gedaan heeft. Je mag het gewoon leren, en het is een hartstikke leuk iets om te leren ook.

Klagen ze weleens dat er geen eigenaarschap is? Ja, dat er niks gebeurt. Dat zie ik ook - ik heb toevallig recent een ondernemer begeleid die zelf superdruk was, terwijl zijn personeel een beetje op zijn handen zat te wachten tot ze iets mochten bepalen. Hij had totaal niet door dat hij, door alles uit handen van zijn mensen te trekken, eigenlijk een soort motie van wantrouwen uitsprak.

Want dan vertrouw je er dus niet op dat jouw teamlid het op de goede manier gaat doen. Als ik dat dan zo benoem - besef je dat het een soort motie van wantrouwen is - dan zie je altijd echt zo'n hele jackpot aan kwartjes in iemands hoofd vallen, van: oh wacht even, zo heb ik er nog nooit naar gekeken.

Het is natuurlijk ook wel lastig, want in het begin heb je alles zelf, met eigen hand, opgebouwd, en heb je ook alles zelf gedaan, grotendeels - je bent er waarschijnlijk ook het beste in, vooralsnog.

Een tijdje wel, in ieder geval. Ja, precies. En op een gegeven moment, als je groeit, kun je dat niet meer alleen. Dan moet je het ook uit handen geven, en erop vertrouwen dat het ook goed gaat als je het uit handen geeft.

Maar je moet wel een heldere instructie aan iemand geven, vind ik. Iemand moet wel weten wat hij moet doen, en zichzelf ook kunnen betrappen op fouten en die dan kunnen herstellen. Het is wel iets waar je jezelf echt in moet ontwikkelen - het is niet iets waarmee je bent aangeboren.

Ik vind het een mooi beeld van hoe jij leiderschap ziet - heel compleet, maar we hebben ook inderdaad een kleine blik geworpen op de ondernemende leider, met eigenlijk al zijn uitdagingen.

Ik ben nog wel benieuwd: welke leiderschapsmomenten of situaties hebben jou gevormd in jouw leiderschap? Nou, die situatie bij dat uitzendbureau, zeker toen ik 28 was en dacht: ik weet het allemaal wel. Dat was dus niet zo, dus heb ik daar echt veel van geleerd.

Ik ben nu alweer 20 jaar ondernemer, en daar gaat leiderschap ook echt over: persoonlijk leiderschap, in de spiegel kijken, en jezelf ook soms laten helpen door anderen om de blinde vlekken op te sporen. Het is ook wel eens eenzaam, vind ik, als ondernemer - je bent leider van jezelf, leider van een team, leider van alles wat je zelf bedenkt.

En dat maakt het ook af en toe... eenzaam is een groot woord, maar toch ook wel een woord. Je doet het wel vaak alleen. En ik heb dan ook nog wel een beetje de handicap als business coach dat iedereen vindt dat ik het dan wel moet weten.

Maar ik weet het natuurlijk ook niet altijd voor mezelf. Ik heb vorig jaar ook een soort van identiteitsdilemma gehad - dat is een groot woord, maar toch, van: dit wil ik niet meer, maar wat wil ik dan wel?

Je komt als ondernemer ook in bepaalde fases, en dan is het wel eens... dat ga je niet heel snel bespreken met andere ondernemers, want daar heerst ook wel een soort van 'fake it till you make it' - daar hou ik helemaal niet van.

Echt die kwetsbaarheid tonen, dat je soms in een moeilijk vaarwater zit, om het zo maar te zeggen - dat is denk ik ook iets wat elke ondernemer wel eens tegenkomt, en misschien ook lastig om te delen, omdat je ook een bepaald beeld naar buiten hebt.

Dat zie ik vooral bij ondernemers die succesvol zijn, die een mooi bedrijf hebben opgebouwd, maar waarbij het van binnen niet meer goed voelt wat ze aan het doen zijn, en waar ze zich eigenlijk een beetje voor schamen. Van: aan de buitenkant succesvol, mooi huis, mooie auto, mooi gezin, mooi bedrijf, blablabla, maar aan de binnenkant voelen ze eigenlijk een bepaalde ontevredenheid - terwijl ze dat niet van zichzelf mogen voelen.

Want ze moeten toch tevreden zijn met alles wat ze hebben. Maar toch kun je je ongelukkig voelen en ontevreden zijn over waar je op een bepaald moment staat.

Ik heb gelukkig mensen met wie ik dat gewoon open kan bespreken, want ik ben niet van 'fake it till you make it'. Ik ga in mijn podcast niet vertellen hoe fantastisch geweldig het met mij gaat als dat niet zo is. Ik denk ook niet dat ik dat goed zou kunnen - ik heb het idee dat mensen meteen doorhebben als ik zit te liegen, dus dat doe ik niet. Waarom zou ik?

Maar het is wel eens dat je zoekende bent: met wie kun je dat dan het beste bespreken, wie begrijpt dan ook jouw struggles? De fase van het bedrijf moet dan ook wel overeenkomen, dat je zelf ook ondernemer bent - misschien begrijpen die elkaar dan ook meer.

Ja, sowieso ondernemers onderling. Maar wat ik ook vaak merk is dat zij dan hun eigen succesmodel aan jou adviseren - van: dit werkt bij mij heel goed, moet je ook zo doen. En dan denk ik: nee, dat is het niet. Het is altijd ook een zoektocht in jezelf van: wat past er bij mij? Dat kan niemand voor jou bepalen.

Ik heb verschillende businesscoaches gehad die een fantastisch businessmodel hadden, maar wat op een gegeven moment, ook bij de laatste business coach, gewoon helemaal niet kloppend voelde. En dan ga ik dat dus niet doen, ook al zou het succes kunnen worden - als het voor mij niet kloppend voelt, zit je niet op de juiste weg.

Met een kleine bijstelling is dat eigenlijk weer helemaal goed gekomen. Het zit hem bij mij eigenlijk in: ga je voor kwantiteit, voor heel veel kleinere klanten, en maak je allerlei online programma's die je gaat verkopen, of ga je voor kwaliteit en intensieve persoonlijke begeleiding?

Het schalen, de miljoenen, zitten natuurlijk in het volume: heel veel kleinere klanten helpen en opschalen met online programma's en zo. Maar ik hou van kwaliteit, in alles in mijn leven. Dus voor mij voelt dat niet kloppend, en ik wil gewoon mensen heel goed helpen. Dus blijf ik op die weg.

Zo ken ik jou ook, dus. Ik ben nog wel benieuwd naar de vraag om even terug te komen op leiderschap: welke leider heeft jou geïnspireerd?

Nou, daar heb ik ook over nagedacht, want op persoonlijk gebied, persoonlijke ontwikkeling, persoonlijk leiderschap, is dat Mel Robbins geweest. Ik weet niet of je haar kent, de Amerikaanse. Zij heeft de Let Them Theory bedacht - via een podcast of haar luisterboek.

Eigenlijk komt het in essentie neer op: probeer anderen niet te veranderen. Daar ben ik vroeger in mijn leven echt wel veel mee bezig geweest - andere mensen proberen te veranderen, ook zeker in mijn rol als leidinggevende, als manager. Maar laat anderen gewoon zijn wie ze zijn, want daar heb je geen controle over, en het kost heel veel energie en frustratie om je druk te maken over andere mensen en hun keuzes.

Ik zeg altijd - mijn kinderen kunnen het me ook nazeggen: andere mensen maken andere keuzes, en respecteer die maar gewoon, want ze moeten doen wat ze zelf willen. Focus je energie en je tijd op waar jij als persoon invloed op hebt. Dat is veel overzichtelijker en fijner, en daar heb ik veel aan gehad.

Op algemener gebied vind ik Barack en Michelle Obama heel inspirerend - het klassieke voorbeeld.

Weet je dat, Michelle ook? Ja, Michelle ook. Het is goed dat je haar er ook bij noemt, want ik zeg automatisch al snel Barack Obama. Maar Michelle net zo goed, op een ander terrein - echt een powerkoppel.

Waarom is dat inspirerend? Omdat ze op mij heel oprecht overkomen. Ze zijn toegankelijk en verbindend, niet van 'kijk mij nou, ik ben geweldig', maar gewoon onder de mensen.

Ik krijg het gevoel - ik ken ze natuurlijk niet persoonlijk - dat ze iemand ook echt het beste gunnen, het beste met mensen voor hebben, en ze stralen ook een soort rust en kalmte uit, wat weer vertrouwen wekt.

En voor mijn gevoel hebben zij ook echt een goede bijdrage geleverd aan het land, aan de mensen, aan internationale samenwerking en dat soort zaken. En wat een spreker - dat is echt hoe je mensen meeneemt. Dat is natuurlijk vooral Barack Obama, Michelle iets minder, maar hoe hij zijn speeches hield, dat is natuurlijk de benchmark nu voor iedere leider.

Niemand kan daar echt tegenop. Hij begon zijn thuisspeech - vond ik zo bijzonder - hij begon te zingen, en hoe hij mensen kon meenemen en ontroeren... dat is wel een gave, denk ik.

En communicatief sterk zijn, denk ik, is ook nodig als je mensen wil inspireren: dan moet je communicatief sterk zijn, ook een persoonlijkheid hebben, een duidelijke visie die anders is dan die van anderen.

Slim en creatief, dat vind ik ook altijd interessant - slimme, creatieve mensen, anders denkende mensen, mensen die gewoon echt een steentje willen bijdragen aan deze wereld. In plaats van de leiders die we natuurlijk ook kennen, die eigenlijk de boel alleen maar aan het vernietigen zijn - daar snap ik echt helemaal niks van, dat dat een doel in je leven kan zijn. Begrijp ik niks van.

Dat is dan wel een beetje een kapotgemaakte nalatenschap. We zitten nu in een andere tijd, zou je kunnen zeggen, waarbij Amerika volgens mij het mooiste en het slechtste vertegenwoordigt. Dat zie je ook wel op het gebied van leiderschap.

En hoe is dat eigenlijk voor jou, Jan? Mag ik die vraag aan jou stellen? Hoe zie jij dat als ondernemer, leiderschap als ondernemer?

Ik ben natuurlijk zelfstandige, maar zonder personeel, zoals je dat juridisch zegt. Bedoel je dat, of meer als leider waarbij je echt leiding geeft aan een team?

Nee, gewoon als ondernemer, met name zakelijk leiderschap voor jezelf.

Nou, ik ben het met je eens, en volgens mij zei je dat ook voor de podcast: dat ondernemerschap eigenlijk de grootste ontwikkelreis is die je kan meemaken, en daar ben ik het helemaal mee eens.

Als ik terugkijk: had ik dit nooit gedaan, bij wijze van spreken, en was ik doorgegaan met wat ik deed - leidinggevende, manager, goed betaald - dan had ik natuurlijk ook mijn uitdagingen gekend, en had ik me ook doorontwikkeld. Maar dan had ik deze persoonlijke ontwikkelreis niet afgelegd. Het vraagt dus veel van jezelf, en het alleen zijn ook.

Ik ben zelf ook wel een teamplayer, dus dat vraagt voor mij ook wel wat. Daarom schakel ik bijvoorbeeld ook jou in - je hebt het uiteindelijk wel nodig om mensen om je heen te verzamelen waar je mee kan sparren, et cetera.

Leiderschap, ondernemerschap en persoonlijk leiderschap - eigenlijk alles wat je doet. Ik kan ook gewoon naar mijn werk gaan bij een baan, en dan ga ik mee in het systeem, en op een gegeven moment is het rond vijven en dan is het weer de volgende dag. Maar als ondernemer moet je er eigenlijk altijd zijn, en alles wat je doet heeft een consequentie, ook direct op jou.

Dat maakt dat je in die zin continu wel controle hebt - laat ik het zo zeggen - in die cirkel van invloed. Maar dat maakt het ook wel weer moeilijk: in een bedrijf kun je je wat meer laten meevoeren met het systeem, en heel veel dingen liggen buiten jouw invloedssfeer. Dat maakt het ondernemerschap zeker heel uitdagend als leider.

Vond je dat dan juist frustrerend, dat je altijd afhankelijk was van andere mensen? Frustrerend, maar soms ook wel fijn. Ik denk dat heel veel mensen dat wel fijn vinden, gewoon hun ding doen.

En de vrijheid die het ondernemen geeft: vrijheid is voor mij een kernwaarde. Dat is denk ik ook de reden dat ik ondernemer ben geworden - mijn vader was ook al ondernemer, natuurlijk. Als zoon wil je natuurlijk het liefst je vader trots maken - als dochter ook, hoor, of je moeder. Hij was ook heel erg gericht op vrijheid.

Dat is denk ik wel de reden geweest dat ik ben gaan ondernemen: vrijheid. Uiteindelijk heb ik wel geleerd dat het gaat om innerlijke vrijheid - dat je zo veel mogelijk vrij bent, wat natuurlijk een

utopie is, in je doen en laten, in je hoofd, zeg maar, of in je lijf. Dat is eigenlijk ook de reden dat ik met coaching ben gestart.

Mooi vak hebben we toch. En de pieken en dalen zijn bij ondernemen gewoon groter - de dalen zijn dieper en de pieken zijn hoger.

In een baan bij een bedrijf heb je natuurlijk over het algemeen - dat geldt niet voor iedereen - wat meer stabiliteit en voorspelbaarheid, en krijg je elke maand gewoon je salaris. Voor ondernemers kan dat natuurlijk heel erg variëren.

Hoe hoger je in de organisatie zit, hoe meer het lijkt alsof je veel invloed hebt, je kan grote beslissingen nemen. Maar ik denk dat als je kijkt naar bepaalde projecten of beslissingen, hoeveel mensen daar allemaal een rol in hebben en ook beslissingsbevoegdheid, dat je uiteindelijk toch ook maar een radertje bent in het geheel. Een bedrijf bestaat door de mensen die daar al jarenlang werken.

En soms denk je als leider: ik kom hier en ga de boel even verbeteren, bij wijze van spreken. En daar kun je zeker een positieve rol in hebben, alleen je hebt natuurlijk dat hele systeem dat je meeneemt, en daar ben je ook onderdeel van.

Ik denk dat ik vroeger als leider begon en dacht: je overschat jezelf graag. Dat is eigenlijk wat ik wil zeggen.

Dat is ook zo, zeker in het begin. Dan denk je dat je alles bepaalt, maar dat weet je ook: als je vertrekt, draait het gewoon door na jou.

Dat vond ik ook wel bijzonder, want ik heb in bedrijven gewerkt in loondienst, tot op directieniveau. Daar ben ik later ook weer voor teruggevraagd, toen ik voor mezelf begonnen was en ging interimmen - ben ik teruggevraagd voor interimklussen. Dat was voor mij wel de bevestiging dat ik iets goeds had achtergelaten, en dat ze mijn manier van werken plezierig vonden.

Dat heeft mij enorm geholpen bij de start van mijn ondernemerschap, dat ik een aantal van dat soort klanten had in het begin - een bedrijf waar ik al eerder mee had samengewerkt. Dat was natuurlijk een fantastische start.

Dan heb je wel iets achtergelaten, want anders vragen ze je niet terug, zeker niet.

Dus het gaat denk ik, wat ik wil uitleggen, over dienstbaarheid: dat je ook beseft dat je onderdeel bent van een groter geheel, en dat besef maakt dat je je eigen rol ook wat kleiner kan maken. Het ego maakt natuurlijk dat je je rol heel groot ziet. Maar op die manier - je raakt uiteindelijk mensen aan, overal waar je bent, en zeker als leider heb je daar nog meer invloed op. Dat is hartstikke mooi, dat je dan uiteindelijk later teruggevraagd wordt, dat mensen dat dus ook echt waarderen.

Ja, en dat je dus echt verbinding hebt gemaakt, en dingen hebt kunnen verbeteren, het bedrijf vooruit hebt geholpen, de mensen vooruit hebt geholpen, en jezelf vooruit hebt geholpen - want zo is het ook.

Ik had in mijn vorige podcast Edmond Ufkes te gast, die zei denk ik iets moois: dat je als leider verbonden bent met het nu - er moeten gewoon dingen gedaan worden - dat je kan verbinden met de toekomst, natuurlijk, waar gaan we heen, maar dat je ook kan verbinden met het verleden van dat bedrijf. Dat vind ik ook heel mooi, want vaak beginnen we ergens en weten we eigenlijk nog helemaal niks.

Ik denk dat als je dat goed kan doen, je je eigen rol daarin ook helder kan zien, en betere beslissingen kan nemen. Dan hoeft je het ook allemaal wat minder op jezelf te betrekken, want je ziet ook een beetje welke stappen zo'n organisatie in de loop van de jaren wel of niet heeft genomen.

Dat is ook wel mijn ervaring als interim manager. Als je dat perspectief kan zien, die breedte, dan ben je uiteindelijk krachtiger, en kun je dingen beter onderzoeken en analyseren en betere beslissingen nemen.

Ik weet niet of ik dat helemaal onderschrijf, Jan, want ik spreek nogmaals vanuit mijn eigen referentiekader. Ze vonden de frisse blik van buiten altijd heel verfrissend en verhelderend, juist door even niet naar de historie te kijken maar gewoon een frisse blik te geven: hier staan jullie, daar willen jullie naartoe, en ik zie deze mogelijkheden - zonder rekening te houden met de mensen en alle heilige huisjes die er waren.

Dat was vaak mijn vertrekpunt: meer vanuit een voorwaartse beweging.

Dat kan verschillen, er is geen goed of fout hierin. Maar ik werd denk ik eerder naar binnen gehaald voor die frisse blik en toekomst, dan voor het kijken naar het verleden - terwijl mijn ervaring is dat je ook heel veel kan leren vanuit het verleden, bijvoorbeeld waarom dingen nooit lukten. Dan kun je het ook sowieso wat meer los zien van de personen, want dingen worden vaak heel persoonlijk. En als je dat goed kan adresseren en benoemen, waar een organisatie vandaan komt, kun je ook beter de stap naar voren zetten.

Dat wil niet zeggen dat een blik van buiten niet ook heel verfrissend kan zijn, zeker als er wat gedoe in het team zit - misschien ook om op korte termijn resultaten te boeken, en soms is dat ook nodig, met een hands-on mentaliteit.

Was dat dan bijvoorbeeld in organisaties die al van alles geprobeerd hadden, en al zeiden: dat hebben we allemaal al geprobeerd, dat hebben we ook al gedaan? De mensen die daar al zo lang zitten, die alles al voorbij hebben zien komen en zeggen dat het allemaal niet gewerkt heeft?

Ja, ik denk dat het ook te maken heeft met een soort trouw blijven aan je waarden, aan waar je als bedrijf voor staat - dat je jezelf daarin niet verliest. Ik vind het bijvoorbeeld mooi zoals bij een fietswinkel - ik weet niet of je er wel eens geweest bent - dan zie je heel mooi de geschiedenis van het bedrijf terug.

Dat vind ik heel krachtig. En als je daarmee verbinding kan hebben - dat wil niet zeggen dat je rekening houdt met alles wat er gebeurd is, maar dat je wel kan voelen: dit is de essentie van dit bedrijf.

Nu snap ik het. En dat je vanuit daaruit naar de toekomst kan kijken, en kan handelen vanuit het verleden. Ik zie veel bedrijven waarbij die ziel, zeg maar, een beetje lijkt weg te zijn.

Als je het vanuit dat perspectief bekijkt, ben ik het zeker eens - dan komen we er helemaal in uit.

Ik ben wel benieuwd: als jij één gewoonte of principe zou mogen doorgeven aan ondernemers of leiders, welke zou dat zijn?

Oeh, ik had er eigenlijk drie, Jan. Vaak leven die scherper onder één. Ik ga even nadenken... Dan denk ik dat ik kies voor duidelijk zijn: dat je helder bent in 'dit verwacht ik', 'zo werken we hier', 'dit is jouw bijdrage aan het grotere geheel'.

Dat je daar ook leiderschap in neemt, dat je helder bent over waar je met dit bedrijf naartoe gaat en wat jouw rol daarin is. Want dat zie ik vaak, door de drukte van de dag en de waan van de dag, gewoon verwateren.

Ik werk daar veel met mijn team aan samen, en heb daar ook een model voor - het kader, zeg maar: wat kom je hier eigenlijk doen, wat zijn je rollen, strategie, et cetera.

Bedoel je dat kader? Ja. In de breedste zin: helderheid, duidelijkheid, dat iedereen weet wat hij moet doen en waar je naartoe gaat. Het is eigenlijk de basis, zou je kunnen zeggen, maar toch is hij vaak zoek - gek genoeg.

Terwijl dat wat meer de hardere kant is, of wordt op het hoogste niveau vastgesteld, maar het bereikt niet de haarvaten van een organisatie bij een groter bedrijf.

Als jij een ondernemer hebt die nu luistert, die een aantal mensen heeft - hoe zorgt hij dan voor die duidelijkheid?

Door afspraken te maken met elkaar en regelmatig met elkaar te overleggen, en niet alleen de zakelijke kant te bespreken, maar ook: hoe zit je erbij, hoe gaat het met je?

Want soms kunnen er in de privésfeer allerlei dingen spelen die gewoon effect hebben op iemands werk. Zeker bij kleine ondernemers, die zijn gewoon heel kwetsbaar.

Want als er iemand uitvalt, of er is iets aan de hand thuis, dan heeft dat vaak wel een effect op het bedrijf. Dus daar moet je een beetje op anticiperen ook.

Dus met elkaar in gesprek, afspraken maken - ik kan me voorstellen die ook vastleggen. Het klinkt heel simpel eigenlijk, als je het zo zegt, maar het is wel de basis.

Maar de meeste moeilijke dingen klinken heel simpel - het zijn de moeilijkste om uit te voeren. Wat ik bij mijn klanten merk, is dat ze dat weleens uit het oog verliezen in de waan van de dag.

Dan nemen we dat mee. Ik vond het in ieder geval een heel duidelijk en helder gesprek met jou, en ook heel inspirerend. Ik denk dat jij een heel heldere visie hebt op leiderschap en ondernemerschap. Dankjewel voor de uitnodiging.

Ik vond het ook super leuk om dit met jou te doen. Dankjewel.

OUTRO

Dankjewel voor het luisteren naar de Team op Koers podcast. Als deze aflevering je inspiratie heeft gebracht, nodig ik je van harte uit om deze podcast te volgen. En als je deze podcast waardeert, zou ik het heel fijn vinden als je vijf sterren wilt geven - het helpt mij om deze gesprekken naar meer mensen te brengen. Ik hoop vooral dat je met deze podcast nieuwe inzichten hebt opgedaan. Tot de volgende keer.