

Wat kunnen we leren van de commando's? (met Ray Klaassens)

JW – Jan-Willem

R - Ray

00:00:02

R: Ik weet wat de kracht is van identiteit, dus we zitten in een markt waar iedereen trekt, aan mensen, waar iedereen diezelfde mensen wil hebben. En toch hebben we geen verloop. En dat is niet omdat we beter betalen, of omdat we het leukste werk hebben, want dat hebben de concurrenten ook, maar omdat we identiteit verschaffen.

00:00:19

JW: Dit is werken aan groei, een podcast van Indeed. Ik ben Jan-Willem en in deze serie duik ik in het recruitment van de toekomst. Want welke grote veranderingen komen eraan? En hoe zorg je er nou voor dat mensen ondanks die veranderingen echt blij zijn op hun werk? Met deze aflevering het belang van samenwerken en teambuilding. Wanneer mensen zich namelijk thuis voelen en zich verantwoordelijk voelen voor elkaar, zullen ze veel minder snel geneigd zijn om weg te gaan. Iemand die dit maar al te goed begrijpt, is Ray Klaassens. Hij heeft jaren bij de korps commandotroepen gezeten en heeft vervolgens alle lessen die hij leerde over teamwork, leiderschap en samenwerken, gebruikt om een eigen onderneming te starten. Daarnaast kan je hem natuurlijk ook kennen van Kamp van Koningsbrugge, waar hij deelnemers coacht om het beste uit zichzelf te halen. Ik heb Ray uitgenodigd in de studio om te praten over zijn tijd bij de commando's en de lessen die je daaruit kan trekken voor het bedrijfsleven. Want je denkt misschien dat het team binnen jouw bedrijf weinig overeenkomsten heeft met de commando's maar dat zijn slechts excuusjes volgens Ray. Ook jij kan deze lessen gaan toepassen. Hij vertelt er alles over in deze aflevering.

JW: Welkom Ray. We gaan het vandaag hebben over samenwerken en teambuilding, iets wat zeker bij defensie en bij de Korps Commandotroepen ontzettend belangrijk is. Het gaat letterlijk om leven en dood. Kan je me eens meenemen naar hoe jouw eerste weken bij de Korps Commandotroepen waren?

00:01:49

R: Mijn eerste weken, je bedoelt dan denk ik de commando-opleiding? Dat is denk ik het meest interessant om te vertellen. Maar wat er eigenlijk gebeurt: er wordt een soort snelkookpan gemaakt; een programma en een bepaalde stijl van instructie geven, waardoor je eigenlijk de stress die het systeem zeg maar opwerpt, dat je meteen voelt dat het team dat in dat systeem zit, weerstand moet bieden tegen die stress. En dat is echt gewoon natuurkunde, dus als de druk op het systeem komt, dan zie je dat je dus ook tegendruk moet maken met het team. Dat is eigenlijk een beetje het cement, de cohesie, van teamleden onderling.

00:02:26

JW: En wat is dan het systeem? Zijn dat de regels?

00:02:29

R: Het programma, de regels inderdaad, de protocollen, maar ook de stijl van feedback krijgen, dus dat is gewoon best wel fors. En als je iets niet goed doet, moet je het opnieuw doen. En als je iets niet haalt of een tijd niet haalt, moet je dat

Wat kunnen we leren van de commando's? (met Ray Klaassens)

opnieuw doen. Dus al die externe factoren eigenlijk, die maken dat dat team de optimale prestatie gaat leveren. En daar komt eigenlijk druk zoals bij een diamant: Als de druk maar groot genoeg is, dan blijft het mooiste gesteente over. Dus dat betekent ook dat er stukjes uit gaan vallen die dat niet redden, die niet aan kunnen blijven haken.

00:03:01

JW: Die vallen af in de opleiding.

00:03:02

R: En die vallen dus af. Er vallen ook heel veel mensen af in zo'n opleiding, ja, puur omdat ze ja, wij zeggen dan niet uit het juiste hout gesneden zijn, maar het komt erop neer dat ze eigenlijk het programma niet tot een goed einde kunnen brengen.

00:03:13

JW: Is dat dan ook de belangrijkste eigenschap waardoor zo'n team zo goed functioneerde? Mentaal?

00:03:19

R: Nee, de belangrijkste eigenschap waarom het team goed functioneert; omdat men echt iets over heeft voor de ander. Dus men is echt bereid om ook hier, als alles tegenzit, toch naar de ander te kijken. Er is een keer een moment geweest, dat nou, er was geen eten meer, al een paar dagen niet en we waren echt behoorlijk aan het einde van ons Latijn. Die hele club, die gaat door het water en ik zag eigenlijk gewoon een verslagen leger eigenlijk aan de overkant zitten en ik voelde op dat moment in mijn broekzak nog een reep chocola zitten, en dat is mijn reep chocolade. Iedereen heeft hem gehad. Maar wat je dan moet doen is die reep chocola delen, terwijl de eerste gedachte is eigenlijk van oh hier heb ik echt zin-

00:03:56

JW: Maar waarom deelde jij hem dan?

00:03:57

R: Omdat die handreiking die je maakt op het moment dat je die reep chocola deelt, voor mij is dat wat samenwerken is. Dat is pure magie, dus ik heb het eigenlijk zelf nodig, maar ik kies niet voor mezelf, ik kies voor het geheel, want samen zijn we meer dan als ik dit alleen zou moeten doen. En doordat je die verbinding eigenlijk letterlijk aangaat en de ander dat stukje energie overneemt, teken je eigenlijk een soort contract met elkaar. Dit is dus wat wij doen als het tegenzit en die reep chocolade staat voor mij dus ook voor uit de vuurlinie gehaald worden, als het om het echte gaat.

00:04:33

JW: En hadden jullie dan die regels vooraf doorgesproken van wat een team definieert? Is dat iets wat in de opleiding heel vaak naar voren komt van, jongens, denk hieraan, deel die chocoladereep. Zijn dat dingen waar iedereen zich van bewust is? Zijn die afspraken er in zo'n team?

00:04:55

R: Nou, het is sowieso niet iets wat zo plastisch gebracht wordt. In je eentje ben je daar niks, en tegelijkertijd is het een individuele opleiding, dus je moet zelf aan de standaarden voldoen. Maar op het moment dat je gefocust bent op jezelf en je komt

Wat kunnen we leren van de commando's? (met Ray Klaassens)

in een oefening of een training terecht, waarbij je dus ook echt aan jezelf denkt, ga je dit niet redden. Je hebt elkaar nodig en dat bewustzijn van dat je elkaar nodig hebt, dat doet iets met jou. Nou, als het goed is, want in feite ben je de hele tijd aan het geven. Je bent dus eigenlijk meer energie in het systeem aan het stoppen dan dat je zou doen als je alleen bent en die extra energie, die geeft nog iets meer terug. Dat is namelijk dat team. Als je begint met iets geven dan krijg je vervolgens iets terug. En als ik dat een beetje zou vertalen naar bijvoorbeeld het bedrijfsleven, als je gaat kijken naar samenwerkingspartners dan gaat het vaak over, zeggen we dan wel eens, zoeken naar een win-win. Maar de win-win zoeken, natuurlijk gaat het er na werken als je dat gevonden hebt. Alleen als je in die zoektocht begint bij je eigen win, om vervolgens te kijken van hé, kan ik vanuit mijn eigen win met de anderen in contact komen die ook naar zijn eigen win kijkt. Dan heb je geluk als het gaat werken. Dus in feite zou ik geïnteresseerd moeten zijn in jouw win. Door te vragen, je beter te begrijpen. En als ik jouw win begrijp en jij geeft antwoorden, dan zie ik dat mijn speelveld wordt uitgetekend. Ik weet precies waar mijn win niet ligt, en waar die wel ligt, en dus heb ik sneller een verbinding met je. Maar dat betekent dus dat ik iets eerst iets moet geven. Vragen stellen probeer je te begrijpen om vervolgens tot elkaar te kunnen komen.

<Muziek>

Ik denk dat op het moment dat ik een verhaal kan vertellen in een zaal, want ik geef vaak *key notes* nu, of in een theater, dan zie je dat mensen het echt uit mijn hand eten, omdat het gaat over de Special Forces en daarmee wordt een soort van afstand gemaakt tot hun eigen wereld. Ja maar bij jullie werkt dat, jullie hebben een speciale training, of jullie zijn de commando's. Maar in feite vertel ik dit verhaal, omdat ik geloof dat iedereen hier wat mee kan doen als je bereid bent om die moeite te doen. Dus wat een werkgever hier namelijk echt van kan leren, is dat wat er in het groot gaat over leven en dood, of over die reep chocola. Dat is ook van toepassing bij een advocatenkantoor. Dat is ook van toepassing bij de Jumbo. Dat kan overal, je moet het alleen doen. En door te zeggen: 'Ja maar, dit werkt alleen zo bij jullie', dan zet je eigenlijk meteen je organisatie, je mensen, op een achterstand, alsof dat onhaalbaar zou zijn. Je moet alleen kijken wat het leiderschap in zichzelf op moet roepen om te zorgen dat hun mensen dit uiteindelijk ook gaan doen. En dat betekent inspiratie.

00:07:20

JW: Ja.

00:07:20

R: Ja, dus je zult mensen moeten inspireren om iets voor de ander over te hebben. En of dat dan gaat over de vaatwasser die leeggeruimd moet worden waar iedereen voorbij loopt: waarom doen sommigen dat wel en anderen het niet? In je eigen rol: doe je dan wat er eigenlijk van je verwacht mag worden? Of kies je eigenlijk heel vaak gewoon voor je eigen comfort? En er zijn mensen, die kunnen we met de neus aanwijzen, die vallen meteen in het pulletje, die doet er alles aan. Dit is de kerel die draait de tent, die trekt de kar. Als er een *issue* is, die steekt al zijn vingers op, lost het altijd op: die zijn er. Die hebben *ownership*. En er zijn mensen, die wijs je net zo goed met je neus aan, waarvan je voelt: Nou, die drukt altijd zijn snor, is er nooit.

Wat kunnen we leren van de commando's? (met Ray Klaassens)

Nou, daar zit dus de code. Van wat is nou het verschil tussen de één en de ander? De ene vindt dat die van alles moet en de ander, die wil altijd van alles. Dat is gewoon eigenheid. Nou, kom ik weer terug bij leiderschap. Dat is de rol van leiderschap: zorgen dat de club die in het midden zit, zoveel mogelijk van 'moeten' naar 'willen' gaat, dat ze dus geïnspireerd raken, zin hebben om dingen te doen. Ja, dan moet je dus het goede voorbeeld geven en zorgen dat ze dat met elkaar doen. En dat is bij korps commandotroepen. Daar ga je niet werken als je niet dingen wil, dan kom je er gewoon niet. Maar dat ontslaat jou niet als leider om geïnspireerd te raken door zo'n eenheid. En te kijken van: wat kan ik er nu aan doen om te zorgen dat ze allemaal meegaan? En dat is genoeg. Je kunt aan teambuilding werken, je kunt mensen gewoon enthousiast maken door van alles. Maar je moet het wel bedenken. Ja, daar word je voor aangenomen. Je wordt niet aangenomen om je excelsheet uit te lezen.

00:08:48

JW: Nee, en met die teambuilding kan je ook diegene die altijd maar denkt, 'het moet' meekrijgen?

R: Zeker.

JW: Althans, dat is het idee?

00:08:54

R: En die geef je ook de kans om te *shinen* als dat misschien in het werk een middenmoter is. En in één keer doen we iets anders, en dan blijkt die dus ontzettend veel capaciteiten te hebben, die nog niet eens gezien worden omdat je er nooit aan toekomt. Dus hoe krijgt iemand dat dan vanuit die middenmoot opgeworpen want ik wil dat, maar ik krijg de kans niet. Nou dat dus: ik zou bijna zeggen van verandering, van spijs uit eten. Je moet zorgen dat ze af en toe in een andere dynamiek terecht komen en ik geloof dat het een rol is van leiderschap, om te zorgen dat zoveel mogelijk mensen dat gaan doen. En wat je daarvoor terugkrijgt, is mijn heilige overtuiging: sfeer. En zodra je een goede sfeer hebt in de organisatie, zul je zien dat dat bindt, dat mensen veel meer bereid zijn om iets voor elkaar over te hebben. Dus leiderschap moet werken aan de sfeer.

00:09:37

JW: Ja, en hoe doen ze dat bij de korps commandotroepen bijvoorbeeld?

00:09:41

R: Nou, dat doen ze door identiteit te verschaffen, dus je moet ergens bij willen horen. En of dat dan gaat om die groene baret of om allerlei tradities, of om datgene wat ons ons maakt. Ik heb zelf een eigen onderneming, ik weet wat de kracht is van identiteit. We zitten in een markt waar iedereen trekt aan mensen, waar iedereen diezelfde mensen wil hebben. En toch hebben we geen verloop. En dat ligt niet omdat we beter betalen of omdat we het leukste werk hebben, want dat hebben de concurrenten ook, maar omdat we identiteit verschaffen. En identiteit, dat is energie van leiderschap, dat is energie van een organisatie, dat zijn tradities, dat zijn misschien feestjes, dat zijn zaken die dat bedrijf, dat bedrijf maken, en dat moet vooral niet alleen maar de website zijn, met tabjes en mooie posters en mooie campagnes. Nee, dat moet je voelen.

Wat kunnen we leren van de commando's? (met Ray Klaassens)

00:10:29

JW: Hoe doen jullie dat bij nieuwe werknemers?

00:10:31

R: Wij bestaan nu negen jaar, bijna tien jaar. We zijn klein begonnen, ik en mijn compagnon en drie mensen, en uiteindelijk zijn we nu met ongeveer 150 mensen. En die 150 mensen hebben bijna geen verloop en dat komt omdat we dus van meet af aan gezegd hebben: Wij heten Triangular Group, waar staan wij nou voor? Dus nog los van wat we doen, wat maakt ons nu ons? Wat is ons DNA, wat vinden we belangrijk? En wat we dus bijvoorbeeld ingevoerd hebben, ik weet niet of je daar wel eens van gehoord hebt, dat heet een *challenge coin*, een muntje is dat eigenlijk gewoon. En daar staat een logo in en die is uniek. Dus er staat een nummer in die hoort bij een werknemer. Dus het werknemersnummer is eigenlijk gegraveerd in die munt. We houden bijvoorbeeld één keer per jaar een feest. Daar is iedereen die ooit zo'n *coin* heeft gekregen, zijn alle mensen die werken bij ons, die maar ook ooit gewerkt hebben bij ons die wat betekend hebben. Er worden mensen uitgelicht die in het zonnetje gezet worden. En als je die *coin* niet bij je hebt, is een beetje een ludiek dingetje, dan geef je een rondje. Die *coin* die krijgt eigenlijk een soort allemaal lagen, en die hebben iets te maken met 'ik hoor bij deze onderneming'. En zo zijn er allemaal kleine dingetjes waarmee je kunt zorgen dat die identiteit versterkt wordt.

00:11:48

JW: Ja, ik vind het ook mooi trouwens dat verhaal over de *coin* waarbij je dus ook nog oud-medewerkers naar je feest haalt om die groep bij elkaar te houden, om ook die trots weer aan te wakkeren denk ik.

00:12:02

R: Wat het mooie is van die *coins*, die hebben nummertjes hè, laten we zeggen dat er 150 zijn, ik weet het niet precies, maar die lopen dus op. Hoe lager je nummer, des te eerder je bij de organisatie was. Dat betekent dus dat je dingen mee hebt gekregen van deze groei, die de hogere nummers niet kennen. Daar zitten dus verhalen achter. Als je dus als werkgever faciliteert dat mensen verhalen kunnen vertellen, zie je dat het bedrijf echter wordt en voller wordt en men de geschiedenis leert kennen.

00:12:27

JW: En dat niet alleen jij nog het verhaal hoeft te vertellen, maar dat-

R: Men vertelt de verhalen. Ik ken de verhalen ook niet.

00:12:32

JW: Nummer vijf of nummer zeven of-

00:12:34

R: Bijvoorbeeld.

00:12:35

JW: Wie dat dan ook is.

00:12:36

R: Mensen luisteren graag naar verhalen, maar in de verhalen, daar zit natuurlijk alles opgesloten van wie je eigenlijk echt bent, maar dan moet je ze wel vertellen, of we moeten dat in ieder geval faciliteren dat ze verteld worden op de manier die past.

Wat kunnen we leren van de commando's? (met Ray Klaassens)

00:12:47

JW: Hoe faciliteren jullie dat?

00:12:49

R: Nou ja, dit gebeurt op zichzelf, maar de kloof tussen generaties, dus gen Z als een moeilijke. Dat wordt gepercipieerd door leiderschap, als een moeilijke generatie om in het arbeidsproces goed te betrekken: groot ziekteverzuimpercentage, terwijl aan de oudste generatie binnen het werkproces, waarvan we vaak zeggen van nou kunnen we niet een vervroegde regeling instellen om sneller afscheid van te nemen? En van de jongste, die krijgen we er eigenlijk moeilijk bij. Dus het wordt eigenlijk continu benaderd vanuit problemen.

00:13:21

JW: Conflicten tussen generaties.

00:13:23

R: Ja, dat is ook onderzocht, als je dan een interview houdt met de mensen die nu ziek thuis zitten, dan is de reden van het ziek thuis zitten dat men vindt dat leiderschap onvoldoende authentiek is of te weinig verantwoordelijkheidsbewust is. Dus dat is de kritiek waarom zij dus ziek thuis zitten. Nou, dat legt dus een rol bij leiderschap in plaats van: dit zijn de mensen. Die zijn alleen maar aan het denken aan een nieuwe auto en de *sabbatical* en een driedaagse werkweek. Je moet eigenlijk even denken: wat kan ik er zelf aan doen om deze mensen dicht bij elkaar te trekken? De oudste generatie binnen zo'n organisatie, dat zijn de mensen die de verhalen hebben. Dat zijn de mensen waarvan we zeggen van ja, ze gaan niet meer mee met innovaties, ze zijn niet meer vooruit te branden, die zijn echt aan het einde van hun Latijn. Laat maar eens kijken of we sneller afscheid van hen kunnen nemen, zodat we vaart kunnen maken. Terwijl mijn beleving is dat daar juist de identiteit zit opgesloten. Daar vertel je waar je vandaan komt, op schouders van reuzen staan, wat die nieuwe generatie eigenlijk nodig heeft om identiteit te krijgen. De oplossing daarvan ligt in de organisatie, aan de andere kant. Dus wat leiderschap zou moeten doen en dat is ook wat we zelf proberen te doen en we zijn vrij klein, is dat je probeert die twee uitersten naar binnen te klappen en de positiviteit te benadrukken. Dus dat je de ouderen in hun kracht zet door ze de verhalen te laten vertellen, accepteren dat ze inderdaad wat stroever zijn in het meegaan met innovatie, en dat je die jongere mensen bejubelt om hun innovatieve vermogen en het feit dat ze veel verantwoordelijker en bewuster zijn en waar ze nu zitten en wat minder de focus legt op wat ze allemaal nou ja, aan eigenaardigheden meebrengen, waar je zelf dus eigenlijk last van hebt.

<Muziek>

00:15:06

JW: Je gaat dus op zoek naar jouw identiteit als bedrijf. Hoe zorg je er vervolgens voor dat de mensen in jouw team meegaan in dat verhaal?

00:15:14

R: Identiteit kom je niet brengen. Dat is niet een soort van 'nou, ik sta nu op en ga identiteit brengen naar de werkvloer.' Maar als je je bewust bent van het feit dat mensen een hang hebben naar of ook ergens bij willen horen, of sfeer, zoals ik daarstraks zei, wat maakt ons nou ons? Dan zul je dus *top of mind* moeten hebben

Wat kunnen we leren van de commando's? (met Ray Klaassens)

van hoe werkt dat nu bij ons? Dus hoe krijg ik nu, hoe krijg ik dat? Hoe geef ik dat handen en voeten? En ik benoemde daarstraks zo'n *coin* of een of kleding, iets traditioneels van oprichting. Of een belangrijk iemand die de organisatie gemaakt heeft, waar die staat, daar gaan we een zaal naar vernoemen, of nou, ik noem maar even wat. Maar hoe zorg je nu dat dat het allemaal wat voller wordt? En dat je dus ook ergens bij kunt horen. Dus je zult het moeten faciliteren vanuit dat je daarover nadenkt en dat je ermee bezig bent. Dus het is niet per se dat je dat van mensen kunt verwachten van nou, denk mee over de identiteit, maar mensen zullen aanhaken. Tenminste dat is dan de verwachting, dat ze aanhaken bij dat wat je komt brengen.

00:16:22

JW: Ja.

00:16:22

R: Ja, en als we dan teruggaan naar de eenheid waar ik vandaan kom, bij korps commandotroepen bijvoorbeeld, daar kennen ze zoiets als het vaandel. En het vaandel staan de wapenfeiten op, en die gaan al terug sinds de Tweede Wereldoorlog en die worden dus benoemd en beschreven. Maar daar zitten ook verhalen achter die verteld worden door mensen die nu nabestaande zijn of die dat meegemaakt hebben. Dat gaat tot aan Afghanistan toe en dat geeft zo'n eenheid, geeft dat gewoon *body* want dit is dus kennelijk wie wij met elkaar zijn, en daarom leiden we op deze manier op. En daarom gedragen we ons zo. En dus alles maakt snijdt meer hout. Het is een soort van bindmiddel of zo in een organisatie, en dat bindmiddel, het woord zegt het al, maakt dat mensen dus gewoon ja, makkelijker bij je blijven in plaats van dat ze weggaan.

00:17:07

JW: En als je dan zo'n team hebt waar mensen bij willen horen. Door veranderingen zijn er misschien zaken waardoor mensen er niet meer bij willen horen op dat moment, hoe kun je die mensen toch nog aanhaken? Want ze hebben waarde, hebben dat verhaal nog. Is er iets wat je daarmee kunt doen?

00:17:22

R: Dat is een beetje de Gauss-kromme. Er zijn natuurlijk altijd mensen die je moeilijker meekrijgt. Dus zodra je de kritische massa mensen, die gaan soms heel makkelijk mee, in het midden heb je een heel groot blok van mensen, dan moet je dan maar proberen om die mee te krijgen. Zodra dat lukt, dan haken de meesten wel aan en het is gewoon niet prettig om een buitenstaander of een buitenbeentje te zijn. Een enkeling haakt zelf af, een enkeling haakt toch aan en dan heb je daar waar een leiderschap recht op heeft, mensen die gewoon altijd een *pain in the ass* blijven. Ja, dat is allemaal zo ja, maar het zal dus, het blijft altijd energie kosten. Het gaat niet vanzelf.

00:17:57

JW: Als je mensen mee wilt krijgen en wil dat ze goed functioneren, dan zul je ze ook feedback moeten geven. Bij defensie, bij Kamp van Koningsbrugge is de feedback die jij als hoofdinstructeur geeft, mag ik dat zeggen, direct, hard?

00:18:11

R: Ik bedenk altijd van: hoe heeft degene die ik feedback kan geven daar iets aan?

Wat kunnen we leren van de commando's? (met Ray Klaassens)

Om aan te passen of te veranderen, waarvan ik denk van dat gaat je verder brengen. Dus wat ik vind is niet zo relevant. Maar wat ik vertel moet de ander echt helpen. Dat is eenmaal de boodschap, de inhoud. En daarnaast moet de stijl aansluiten bij wat de ander nodig heeft. Dus bij sommigen is dat juist helemaal niet hard, maar coachend en ondersteunend omdat ik weet van dat heeft hij of zij nodig, want anders dan nou komt er een soort van extra stress bij wat hem of haar niet verder gaat brengen. En bij veel is dat inderdaad wel met een wat hardere toon of resoluut en duidelijk en afgebakend. Omdat ik denk van dat is wat er nu moet gebeuren, wil jij dit gaan halen?

00:18:56

JW: Ik heb gehoord dat bij de feedbacksessies bij defensie de strepen afgaan. Klopt dat?

00:19:03

R: Nou letterlijk, natuurlijk niet, hè, maar ik begrijp heel goed wat je bedoelt en ik denk dat waar ik zelf heb gewerkt, dat zeker zo was. Dus dat is puur en eerlijk en onomwonden, ongeacht rang of stand. Dus als er een fout gemaakt wordt, dan wordt die fout tot binnenskamers gericht, op gedrag en niet op de persoon. Die wordt tot het laatste woord uitgesproken, dan gaan daarna de deuren open en dan gaan we verder.

00:19:28

JW: Dan is het klaar, maar dan is er wel open gesproken?

R: Zeker.

JW: Denk je dat dat ook vaak genoeg voorkomt in het bedrijfsleven, dat er strepen afgaan?

00:19:38

R: Nou, het is ook niet zo dat het overal en altijd bij defensie zo gebeurt, want dit is gewoon heel moeilijk, daar heb je vertrouwen voor nodig en je hebt dus een goed team nodig om dit te kunnen doen, want je kunt niet zomaar *rücksichtslos* feedback geven en geloven dat mensen daar geen last van gaan krijgen, want het gaat wel gebeuren. Maar als je weet dat je elkaar op gedrag kan aanspreken, dan mogen er dingen fout gaan, maar daar ga je elkaar niet door loslaten, want op identiteitsniveau houden we elkaar wel vast, want we vinden elkaar. We zijn zuinig op elkaar, niet lief voor elkaar, maar wel zuinig op elkaar. En dat betekent dus dat je het gedrag voor de *good*, hoe zeg je dat, voor de *good cause*, omdat het heel belangrijk is om het uit te spreken, want anders gaat het morgen namelijk een leven kosten. Dat is bij defensie waar het dan om gaat. Daardoor spreken we hier zo *blunt* alles uit, maar er is wel een goed team voor nodig. Je kunt dit niet zomaar van meet af aan doen. En in het bedrijfsleven zou ik zeggen, is dat zeker van toepassing en belangrijk. En dat is dan die zogenaamde veilige omgeving, daar praten we dan over. Maar ja, die moet je wel eerst creëren. Je kunt niet zeggen in het begin van de vergadering: nou, we zitten hier in een veilige omgeving, want zo werkt dat niet. Dat kost dus heel veel tijd en energie om te zorgen dat die ook veilig is, en dan moet je dus met elkaar een boel gedaan hebben.

Wat kunnen we leren van de commando's? (met Ray Klaassens)

00:20:51

JW: Dus je maakt daarin een keuze: van welke boodschap geef ik mee om diegene dat stapje te laten maken?

00:20:57

R: En dat is nu met feedback geven zo, maar in feite is dat met leiderschap ook zo. Dus het is niet zo dat ik een stijl heb, als coach of als manager of wat dan ook. Het is dat ik een stijl moet kiezen die past bij die situatie op dat moment.

00:21:12

JW: Dus je bent flexibel daarin. Je past je aan.

00:21:14

R: Nou ja, zolang het maar authentiek is. Je moet niet toneel gaan spelen, maar dan moet je zeker flexibel zijn, dan kijken van wat is er in deze situatie nodig? En als we met een team van tien mensen zitten in dezelfde situatie, zou ik, nou met beetje wat nuance, maar zou ik misschien wel drie of vier stijlen toe kunnen passen om het optimum te bereiken, en niet iedereen gedijt bij dezelfde stijl.

00:21:39

JW: Ja, en hoe bepaal je dan welke stijl je pakt?

00:21:43

R: Ja, dat is voor mij, en ik bedoel ik ben hier niet *Mister know-it-all*, maar voor mij is dat gewoon voelen. Je voelt wat nodig is. Je moet er dus niet over na gaan denken. Het managen, dat doe je met je hoofd, dan zie je van: oké, dit proces is nu nodig om middelen en tijd en personeel en geld te synchroniseren. Dat is een beetje wat managers doen. Maar als dat allemaal niet meer lukt, omdat de machine vastloopt en dat je mensen echt een beetje peper in hun reet moet geven, of je moet een keuze maken die je echt goed uit moet leggen, of je hebt draagvlak nodig, dan moet je voelen van wat er nodig is en voelen is gewoon in contact staan met je mensen. Dat is goed luisteren. Wat je zegt mag ook best gewoon nou gemeend zijn en mogen ook veel bijvoeglijke naamwoorden bij komen. Echt zeggen dit is dus echt wat hier gebeurt, en dan gebeurt er iets met mensen. Dus je wil die energie overdragen, je hebt inspiratie nodig en dat ja, daar hoort van mij het werkwoord voelen bij.

00:22:29

JW: Ja, en kunnen organisaties buiten defensie daar dan ook veel van leren? Want bij defensie krijg je op jonge leeftijd al die verantwoordelijkheid over een groep mensen. Je moet ze toespreken, je moet leiderschap tonen.

00:22:44

R: Ja, daar kunnen ze zeker iets van leren. Ik ben bij veel bedrijven geweest, waarbij er geen interne programma's zijn, md-traject of leiderschapstrajecten maar mensen gewoon op een positie geplaatst worden, de verantwoordelijkheid krijgen over 100 mensen en maar verwachten dat het goed gaat. Er gaan heel veel dingen wel goed. Maar daar zitten gewoon een aantal valkuilen in, dat junior leiderschap, die je kunt tackelen door mensen daarin te trainen of in elk geval ze daarin klaar te stomen.

00:23:15

JW: Wat denk jij dat de grootste valkuilen zijn?

Wat kunnen we leren van de commando's? (met Ray Klaassens)

00:23:18

R: Nou, de grootste valkuil is; ik noem dat dan huilen met de wolven in het bos. Dus dat betekent: d'r wordt wat besloten in de organisatie en jij, ergens als leidinggevende, moet dat besluit nu uit gaan voeren. Dat je dus niet voldoende schuurt met daar waar je de opdracht van krijgt, maar het maar accepteert en vervolgens die boodschap gaat vertellen als volgt: op de derde verdieping hebben ze besloten dat ... Ik vind het ook niet leuk, maar ja..., dat is geen leiderschap. Leiderschap is dat je die boodschap jezelf eigen maakt en zorgt dat de kracht in de mensen komt, omdat dat vervelende klusje wat er gedaan moet worden toch te doen. En dat is de grootste valkuil.

00:23:54

JW: Ja, dat je eigenlijk een doorgeefluik wordt.

00:23:56

R: Dan word je een doorgeefluik, een brievenbus.

00:23:58

JW: Ja, en dat wil je niet zijn?

00:24:01

R: Dat heeft niks met leiderschap te maken. Dat kun je namelijk via de mail doen. Hè, dat, dat is een beetje. Een mailtje kun je gewoon *forwarden* letterlijk. Maar dat is niet leiding geven. Leiding geven, dat doe je met mensen, met koffie, met een grap en een rol en een traan, en dat heeft alles te maken met voelen.

00:24:20

JW: Dit was Werken aan Groei, een podcast van Indeed. In de volgende aflevering van Werken aan Groei ga ik in gesprek met Loes de Volder. Loes is de oprichter van babywebshop 'MamaLoes'. Teruggeven aan de samenleving zit in het DNA van MamaLoes en ze zijn dan ook het eerste bedrijf dat in Nederland is begonnen met *open hiring*. Mensen aannemen zonder een sollicitatiegesprek. Loes vertelt precies hoe dat nou werkt.