

SUPERJIJ

Het succes zit al in je,  
haal het eruit



Het succes  
zit al in je,  
haal het  
eruit

**Peter Sioen**



De Bezige Bij Antwerpen



‘En de kwaden gingen hem links voorbij  
En de goeden rechts voorbij,  
Maar de boer had zijn naam nog niet gehoord  
En de boer hij ploegde voort.’  
‘Ballade van de boer’,  
J.W.F. WERUMEUS BUNING (1891-1958)



‘Our remedies oft in ourselves do lie’  
*All’s Well That Ends Well*,  
WILLIAM SHAKESPEARE (1564-1616)

9 **INLEIDING**

**I**

15 **JIJ EN IK, WE ZIJN BEST BEDRIJFVIG**

16 Je bent niet alleen

22 Londen in de Lage Landen

26 Watermerkwaardig

36 Jij staat centraal. Dus over wie gaat het?

45 Conclusie en vliegende start

**II**

47 **HET IS EEN PROCES; HET IS JOUW PROCES**

50 **Eerste stadium:**

detecteer nauwkeurig wat er fout is

70 **Tweede stadium:**

definieer accuraat wie je bent

86 **Derde stadium:**

beschrijf je persoonlijkheid en vind je passie

97 **Vierde stadium:**

doe jouw unieke persoonlijkheid succesvol  
functioneren in je omgeving

112 **Vijfde stadium:**

maak permanent en laat vanzelf groeien

129 **Zesde stadium:**

pak de andere problemen in je leven aan

136 **Zevende stadium:**

afronding... passie. En nadien

### **III**

#### **143 DE BAL ROLT. VIND JE PLEK**

- 144 Angst! Schrik! Paniek! Twijfel aan jezelf,  
onzekerheid!
- 149 Ben je gek? Psychopaten aan het roer
- 157 Glazen plafond? Welk glazen plafond?
- 163 Te anders
- 169 Modetaal
- 176 Winstgevend ethisch
- 181 Breedbeeld
- 184 Wat doe je nu met een leven dat zo veel veranderd  
is?

### **IV**

#### **189 JE MOET JE ONTWIKKELEN**

- 190 Psychologie? Wat een onzin!
- 201 Wedijveren met bedrijfspsychologie
- 204 HR: de menselijke grondstof vinden,  
ontginnen en ontwikkelen
- 212 De kleine theorie'tjes met de grote winsten:  
over goeroes en hun volgelingen
- 216 De CCC-opbouw
- 221 Welke weg moet je nemen?

#### **227 NAGEDACHT**

#### **235 NOTEN**

**Je kunt dit boek van voor naar achter lezen als je over coaching wilt leren, geïnspireerd wilt raken of als je een vlotte maar diepere groei-ervaring zoekt.**

**Als je gehaast bent en je kunt niet wachten om gecoacht te worden – of jezelf te coachen – ga dan direct naar hoofdstuk II. Daar vind je een beschrijving van de manier waarop deze techniek werkt. Je vindt er een stap-voor-stapgids met Autocoachkaders en praktijkvoorbeelden.**

**Lees daarna hoofdstuk III en lees de andere hoofdstukken als je wilt en hoe je wilt.**

# INLEIDING

Als dit een kookboek was, dan riep het je toe vanaf de cover 'Kookboek voor mensen die kunnen koken maar weten dat ze chef-koks zouden kunnen zijn'. En als je goed kookt, neem je dit boek misschien vast, blader je erdoor, maar tot je verrassing vind je er geen recepten in. Wat je wel zou zien zijn behoorlijk wat foto's van mezelf, misschien zelfs een oude foto van mij als kind. Je zou natuurlijk ook de obligate foto van mijn eigen keuken vinden, maar daar zou je niet zo veel uit leren.

Je zou in dat boek ook veel foto's vinden van mij samen met topkoks in hun keuken. Tussen die topkoks zitten een aantal grote en beroemde namen! Maar op geen enkele van al die foto's zou je mij zien koken. Je zou wel die topkoks aan het werk zien en je zou lezen over hun frustraties over het feit dat ze bepaalde gerechten maar niet tot hun volle voldoening gemaakt krijgen. En ik deel elk detail van mijn conversaties met hen. Je zou mijn vragen aan hen wat vreemd vinden; je zou er niet altijd de relevantie van inzien. Je zou niet helemaal begrijpen waarom ik hun niet gewoon uitleg hoe ze het beter kunnen doen. Soms bekritiseer ik wat ze doen en je zou zien dat ze best verbaasd zijn dat ik dat durf. Als je dat kookboek grondig leest, ontdek je ongetwijfeld het plan dat ik in mijn achterhoofd houd, waarmee ik die topkoks opnieuw doe nadenken over hoe ze de dingen aanpakken. Als je het boek helemaal zou doornemen, zou je een hele reeks praktische tips te lezen krijgen. Slechts een paar van al die tips zullen relevant lijken voor jou omdat de meeste toch wel

heel persoonlijk en individueel waren voor die topkoks. Toch leer je hoe ze reageerden en doet het je ook nadenken over hoe jij kookt. Sommige van die tips lijken op het eerste gezicht vreemd. Maar dan begrijp je dat ik de chefs uitdaagde. Ze hebben in een reflex misschien net het omgekeerde gedaan van wat ik hun aanraadde. Dat bleek de bedoeling; het resultaat bleek heerlijk.

Aan het eind van het boek zou je waarschijnlijk foto's zien van diezelfde topkoks, maar nu twee maanden later. Ze zien er allemaal gezond uit, ze stralen en glimlachen breed. Ze getuigen dat ze nu veel beter koken, dat ze nog meer geld verdienen dan voorheen. Er zitten zelfs een paar extra Michelinsterren tussen.

Waar je het meest van zou opkijken, is dat dit kookboek geschreven zou zijn door een arts. Meer nog: een arts die helemaal niets zegt over gezond eten, een uitgebalanceerd dieet, koolhydraten of alcoholeenheden. En je zou ervan versteld staan hoe die dokter erin is geslaagd om de medische terminologie achterwege te laten.

Op de cover van het boek zou een wel erg sterke belofte staan: 'Als je een redelijke kok bent en dit boek leest, dan heb je heel veel kans om een topchef te worden.'

Die belofte zou waar zijn.

Nu ben ik zelf een redelijke kok, maar ik zou je niet kunnen leren hoe je beter moet koken. Ik zou een boek kunnen schrijven met mijn recepten. Het zou een goed receptenboek zijn, maar het zou gewoon het zoveelste kookboekje zijn.

Ik ben geen professionele manager en dat ben ik nooit geweest. Als klinisch psycholoog ben ik wel degelijk een expert, maar niet noodzakelijk een managementexpert en ik zal ook nooit doen alsof. Zowel jij als mijn cliënten zijn veel betere leiders of managers dan ik. In al mijn vergaderingen

met hen houd ik sterk in het oog dat zij de expert zijn in wat ze doen. Maar ik maak het mogelijk voor mensen om tot volledige ontplooiing te komen en te bloeien, en daar ben ik de expert in.

Blijkbaar heb ik een aantal vaardigheden, heb ik de ervaring en heb ik een bepaalde houding. Als ik die voluit laat meespelen in mijn gesprekken met managers, business leaders, professionals en aspirerende leiders van welk niveau ook, dan worden ze sterker, competitiever, succesvoller en rijker. Maar dat kunnen we alleen maar bereiken als ik nooit pretendeer het allemaal beter te weten dan zij.

Ik weet dat omdat ik dat elke dag zie gebeuren. Mijn cliënten geven me feedback en ik zie hoe ze zichzelf beginnen te overtreffen. De verhalen die ik van hen hoor over hoe goed ze het doen, een paar maanden nadat we hebben samengewerkt, zijn zeer indrukwekkend.

Ik ga je niet bombarderen met recepten. Recepten zijn gemakkelijk. Je hebt ze niet nodig. Je bent al een fantastische kok, misschien een veel betere dan je je realiseert. Je hebt trouwens geen gebrek aan recepten: je hebt waarschijnlijk al een boel receptenboeken in je boekenkast staan. Je hebt misschien zelfs een paar van die receptenboeken van auteurs die vooral beroemd zijn omdat hun vader in de politiek zat of omdat ze met een beroemde acteur getrouwd zijn – kerstcadeaus. Bovendien heb je zeer gemakkelijk toegang tot duizenden recepten, dus waarom zou ik hier de moeite doen om je meer recepten te geven? Er zijn er duizenden te verkrijgen die een stuk beter zijn dan de beste die ik zou kunnen schrijven. Ik lees ze zelf soms. Soms raak ik er zelf door geïnspireerd. En dan doe ik toch gewoon mijn ding.

Zoals er vandaag gekookt wordt in Londen, zo eet men blijkbaar morgen op het Europese vasteland. De Britse televisiekoks zijn er populairder dan ooit, hoewel ze veel min-

der ervaring en traditie hebben dan de koks van bij ons. Het symbool van deze beweging is de cupcake. Een simpel en overzoet ding dat primitief is in vergelijking met de patisserie die wij al eeuwen kennen. Ik heb nooit de populariteit ervan in het Verenigd Koninkrijk begrepen. Maar als ik nu terug naar België of Nederland reis, zie ik ze daar overal. De Britten pakken het altijd slim aan; ze weten hoe ze iets aantrekkelijk moeten maken. Ze zijn meesters in verleiding in cultuur, in verpakking en inhoud. Ook qua bedrijfscultuur zetten ze trends. Wat je daarmee kunt aanvangen lees je hier.

Ik heb zo het gevoel dat je sterk en competent bent in je vak, of dat je toch hard bezig bent dat te worden. Misschien heb je het verlangen competent of competenter te worden. Er zit misschien een echte beroepsmens binnen in je te schreeuwen om eruit te mogen. Je hebt misschien zowat alle boeken gelezen, alle theorieën gehoord, maar toch realiseer je maar niet je maximale potentieel.

Ik ga je in dit boek vertellen wat ik doe om beroepsmensen uit hun impasse te halen. Je krijgt van mij volledige toegang en inzage. Je krijgt enkele echte voorbeelden van interessante cliënten van mij en hun succesvolle tochten, weliswaar met enkele aanpassingen die hun identiteit beschermen. Ik beschrijf hoe ik hen deed groeien, hoe ze door een heel proces gingen en uiteindelijk doorbraken wisten te forceren. Ik voeg ook kadertjes in met tips over hoe je het zelf kunt aanpakken, hoe je dus je eigen coach kunt zijn. Ik vertel eerst meer over mezelf. Sla dat stuk gerust over als je niet echt geïnteresseerd bent; ik zal me niet beledigd voelen. Wanneer mijn cliënten me ontmoeten, vormen ze een bepaalde opinie over mij, gebaseerd op wat ze zien en horen. Mijn persoonlijkheid is sterk aanwezig in al mijn vergaderingen met hen. Daarom vond ik dat ik jou ook een beetje een idee moest

geven van wie ik ben. Na het coaching-segment vind je een reeks artikelen over mensen die niet voldoen aan het prototype van de keiharde zakenman en toch een succesvolle loopbaan uitbouwen. Die artikelen en een paar andere gaan het zelfontwikkelingsproces dat je in de eerste hoofdstukken begon nog verder ondersteunen. Je zult ook terugvinden hoe ik mijn coachingdienst heb opgezet in Londen en hoe die werkt.

Je kunt dit boek lezen zoals je wilt, in gelijk welke volgorde. Misschien wil je je beperken tot die onderdelen waarin je echt geïnteresseerd bent. Ik geef je alles wat ik heb en jij neemt wat je wilt. Dit boek heeft zo zijn eigen, soms indirecte manier om je van alles te leren. Neem wat je nodig hebt. Neem het zoals het je het best bevalt.

Maar daarna is het aan jou.



**I**

**JIJ EN IK,  
WE ZIJN BEST BEDRIJVG**

## **Je bent niet alleen**

Vijftien of twintig jaar geleden moesten we allemaal steile rotsen gaan beklimmen, zeiden ze. Dat zou onze teams sterker maken. Je verzamelde je moed, je deed mee omdat je geen keuze had en je dacht: erger dan dit wordt het niet. Maar vandaag zit je vier dagen vast met je collega's en bazen in een hotel waar alles beige is. Je hebt een blonde pruik op en je zingt karaoke. Zelfontwikkeling noemen ze dat. En daar sta je dan.

Misschien vraag je je af of jij de enige bent die denkt: waar komen al die idioten toch vandaan en waarom staan zij aan het stuur van mijn wereld? Nee, je bent niet de enige die dat denkt, maar die mensen over wie je het hebt, zijn hoogstwaarschijnlijk geen idioten. Maar ze hoeven zeker niet aan het stuur te staan. Jij laat dat toe, en daar gaan we wat aan doen.

Aan de andere kant: misschien vind je die karaoke en pruiken wel leuk, maar heb je niet de indruk dat het jou veel vooruithelpt allemaal. Of misschien heb je het gevoel dat je helemaal vastzit: je weet dat je intelligent bent, dat je heel wat kwaliteiten bezit, en normaal gezien zou je carrière heel vlot moeten lopen. Maar dat is niet zo en je begrijpt niet waarom. En dan zie je al die anderen om je heen, sommigen zijn goed in wat ze doen, maar je weet dat ze minder competent zijn dan jij en toch zie je hen sneller en beter carrière maken. En je begrijpt niet waarom. Misschien begrijp je jezelf niet.

Mensen moeten zich ontwikkelen: kinderen moeten leren en volwassen beroepsmensen moeten leren. Anders gaan ze nergens heen. En groepen moeten zich vormen. Dat zijn zeer complexe processen allemaal.

Waar mensen moeten samenwerken om iets gedaan te krijgen, daar moeten ze overeenkomen. Als mensen moeten samenwerken om een gemeenschappelijk doel te bereiken, dan zullen ze hun inspanningen en denkprocessen moeten samenbrengen. Tot op zekere hoogte zullen ze hun eigen persoonlijkheid een beetje moeten opgeven, en ze zullen zo meer de eigenheid van de groep overnemen. Behalve als ze zich gedragen als een tiran, uiteraard, maar tirannen zijn oninteressant.

Daardoor is het duidelijk waarom bedrijven zo veel inspanningen leveren om processen waarin verschillende werknemers taken hebben te stroomlijnen. Alle neuzen moeten in dezelfde richting. Bedrijven gaan proberen een groepsgevoel en een gemeenschappelijke cultuur te creëren. Bedrijfsleiders maken hun plannen en processen op hun computer, en drukken op enter. Pas dan kijken ze op en wat zien ze daar? Mensen! Yep, homo sapiens, en geen twee van hen zijn gelijk. Dus gaan bedrijven Myers-Briggs<sup>1</sup> als gek om toch een beetje orde te vinden in deze chaos van individuele persoonlijkheden. Niet enkel de technische processen moeten voorspelbaar, herhaalbaar en rendabel zijn, het personeel zou dat ook moeten zijn. Het is behoorlijk moeilijk om overzicht te houden over een groep met uitgesproken individuen als je hen niet helemaal doorgrondt en begrijpt, zo lijken bedrijven te denken. Ik vind mensen net veel boeiender als ik hen niet begrijp.

Sommige bedrijfseigenaren dromen over het creëren van een soort menselijke robots, zodat ze hun bedrijven op een voorspelbare manier kunnen managen, zonder verrassing of conflict. Ze zoeken naar een manier om te kunnen voorspellen hoe hun mensen gaan reageren op elkaar en op nieuwe situaties. Ze zoeken een Walt Disneyrealiteit. In die klas-

sieke Disneyfilms is alles mogelijk en alles ziet er mooi uit, met simpele lijnen en kleuren en egale vlakken.

Mensen zijn complexe beesten en de menselijke natuur past maar al te goed in die complexiteit. Ze zijn uniek, maar in plaats van hun dat proberen af te pakken uit behoefte aan stroomlijning en controle, kan men de individuele uniciteit ook inzetten tot profijt van het bedrijf. Maar meestal creëert ze zenuwachtigheid onder degenen die dat allemaal moeten managen. Dus moeten de persoonlijkheden van nieuw aangeworven medewerkers gescand worden om te zien of ze wel in de modelvorm passen. En degenen die al een tijd in het team zitten, moeten gemodelleerd worden naar de standaardscan. Voorspelbare persoonlijkheden passen in voorspellende processen die naar voorspelde winsten leiden. De zenuwachtige managers zijn vaak opgerezen uit deze pool van persoonlijkheidsprototypes omdat ze het prototype van het prototype in hun bedrijf zijn; ze zijn de standaard. Ze zijn bang voor iedereen die daarvan afwijkt. En die angst is gerechtvaardigd.

Veel senior managers, een beetje zoals vaders, willen dat hun medewerkers 'behoorlijk' zijn, zich netjes en goed gedragen en dat ze hard werken, net zoals ze dat van hun eigen zonen en dochters willen. Maar als je die senior managers beter observeert, vraag je je toch vaak af: zouden ze niet stiekem willen dat ze iemand in hun groep hadden die een klein beetje meer rebels was, iemand die wat levendiger was en wat meer kleur en verhaal in de groep bracht? Ik denk dat veel CEO's zichzelf als een soort Marlon Brando zien, hopen op een James Dean-type zoon. En dan glimlachen ze een beetje eng en pretenderen tevreden te zijn met die perfecte Rock Hudson aan hun zij: keurig en beleefd.

Individualiteit is niet de vijand op de werkvloer! Zelfs niet in de allergrootste bedrijven. Bedrijven hebben niet genoeg

aan perfect werkende processen: dat hebben ze allemaal. Ze gaan een aantal ongewonere individuen nodig hebben als ze willen dat hun bedrijf boven de rest uitsteekt. Ze moeten hun legertjes mainstreamwerknemers en -managers koesteren, maar individualiteit zal hun parel aan de kroon zijn.

Maar het is nu eenmaal niet de taak van bedrijven om individualiteit te helpen zich te ontwikkelen: dat is per definitie de taak van het individu zelf. Veel bedrijven bieden bijzonder veel mogelijkheden aan hun mensen om hun individuele persoonlijkheid te helpen zich verder te ontwikkelen, maar het blijft een stille invitatie. Enkel de ware individuen zullen op een bepaald moment die uitnodiging herkennen. Zij zullen zich dan wel moeten realiseren dat het vrij eenzaam kan zijn om zich als individu te gedragen en te ontwikkelen.

Elke groep is een collectie individuen met verschillende individuele sterke punten in hun persoonlijkheden. Het groepssurplus ligt in de cohesie, in de bijdrage die individuen bereid zijn te investeren om deel te worden van de groep. Sterke persoonlijkheden maken de groep niet noodzakelijk zwakker, wel integendeel. Echt sterke persoonlijkheden zien de groep niet als een aanval op hun persoonlijkheid. Hoe sterker die persoonlijkheid, hoe meer controle men heeft over zijn taak en aanwezigheid en hoe meer invloed men heeft op de groep.

Als je voor een werkgever werkt, moet je je achter de bedrijfscultuur scharen. Je begint een evoluerende relatie met die cultuur. Sommige bedrijven breiden die bedrijfscultuur tegenwoordig zelfs uit naar hun klanten. Ze slagen erin om van die deelname aan de bedrijfscultuur een soort unificatie door stamgevoel te maken.

En ik weet dat ik daar zelf niet goed in ben; ik realiseer me dat ik niet zo goed reageer tegen alles wat mij probeert

te forceren te doen wat de groep doet. Ik houd altijd in het achterhoofd dat mijn cliënten daar veel minder extreem in zijn dan ik, gelukkig voor hen. Het geeft me wel veel kracht om hen uit te nodigen hun eigen persoonlijkheid te ontdekken en te leren te reageren en te leven vanuit die persoonlijkheid. Ik ben degene die niet meezingt als de groep gevraagd wordt te zingen, maar ik adviseer mijn cliënten niet me hierin te volgen.

Laat je gaan, breek uit je schelp. Jarenlang al ben je verward door die grijze muizen te observeren en te zien hoe ze veranderen in ratten die diezelfde wedstrijd lopen waar jij toevallig ook in zit. En dan zie je die ratten weer een metamorfose ondergaan: ze worden tijgers die jouw job willen, of zelfs de job van degene die boven je staat in de hiërarchie. En als ze eenmaal bovenaan staan, zie je hoe ze echte haaien worden. Je hebt dat altijd allemaal aangezien maar nooit begrepen. Zij zijn de mainstreammensen. Zij hebben het gemakkelijk. Zij zijn degenen die jij gaat verslaan.

Onze bedrijven hebben hen nodig; ze hebben er veel van hen nodig. Het zijn zij die onze economie scherp doen blijven draaien; zij doen ons de grootste competitieve veldslagen winnen (tegen andere haaien). Het lijkt soms of zij het middelpunt en de essentie zijn van de cultuur in onze bedrijven. Daar zijn cultuurhistorische redenen voor: zo hebben onze bedrijven zich door de jaren ontwikkeld. Het waren die karakters die onze bedrijven hebben opgebouwd die op hun beurt dat soort gedrag gestimuleerd hebben.

In grote delen van onze economie is stroomlijnen broodnodig; we hebben die mainstreamindividen nodig, die individuen die er niet boven uitsteken en zich aan het programma houden. Ik denk dat sommige ondernemers natte dromen hebben dat iedereen zo kon zijn. Maar zo werkt het niet. Niet iedereen is standaard. Dat heeft zijn nut.