

ANOUK ANNEMARIE MOLENAAR

Het Broodjesprincipe

*Hoe je op elk moment, in elke rol, het meeste uit jezelf haalt,
en waarom dat de enige carrièrestrategie is die echt werkt.*

Inhoud

Inleiding: Ik schrijf dit zonder functietitel

Hoofdstuk 1: De filosofie

De broodjeszaak

Je doet het niet voor hen, je doet het voor jezelf
Het doel verschuift en dat is oké

Hoofdstuk 2: Op weg omhoog

Waarom junior rollen zijn waar karakter wordt gebouwd
Gebruikt worden en teruggebruiken
Opvallen zonder politiek te spelen

Hoofdstuk 3: Over leiding geven

Te veel voor de kamer
Je beste mensen gebruiken jou ook

Hoofdstuk 4: Als het valt

De exits
Midden op het pad

Slot: De enige vraag die telt



Inleiding: Ik schrijf dit zonder functietitel

Je treft me hier ergens in het midden. Niet bovenaan. Niet met een indrukwekkende titel onder mijn naam of een vers persbericht over mijn volgende stap. Gewoon hier, op dit punt in mijn parcours, met genoeg achter me om iets te zeggen dat de moeite waard is.

En dat is precies waar dit boek over gaat.

De meeste mensen wachten op het moment dat ze 'aangekomen' zijn voor ze hun verhaal vertellen. Ik niet. Want ik geloof niet dat dat moment bestaat. Er is geen eindstation waar je uitstapt en denkt: nu mag ik spreken. Het pad is het punt. En alles wat er op dat pad gebeurt, inclusief de moeilijke stukken, de onverwachte bochten en de exits die je niet zelf gekozen hebt, is materiaal.

Ik was vijftien jaar oud toen ik voor het eerst begreep hoe dit werkte. Niet bewust, niet met een plan. Ik stond broodjes te maken in een studentenjob en besloot, om een reden die ik toen zelf niet helemaal kon verwoorden, dat ik de beste broodjesmaker van die zaak ging worden. Niet omdat ik dacht dat mijn toekomst in de horeca lag. Niet omdat iemand me dat vroeg. Maar omdat ik daar toch stond, en als ik er toch stond, kon ik er net zo goed alles uithalen.

Dat is de kern van alles wat ik je in dit boek wil meegeven.

Niet: werk hard en je komt er wel. Niet: volg je passie en de rest volgt vanzelf. Maar dit: wat er ook op je pad komt, elke rol, elke fase, elke situatie die je misschien niet zelf gekozen hebt, is een investering in jezelf als jij besluit het zo te bekijken. De zaak investeert misschien niet in jou. Maar jij kunt wel investeren in jezelf, via die zaak.

Dat onderscheid heeft mijn hele loopbaan bepaald.

Ik heb junior rollen gehad waar niemand op me zat te wachten. Ik heb in organisaties gewerkt die meer namen dan ze gaven. Ik heb een bedrijf geleid, gebouwd, en zien groeien op een manier waar ik trots op ben. En ik heb een exit meegemaakt die ik niet had gepland en die me meer heeft geleerd dan menig succesmoment.

Op geen enkel punt was ik 'klaar'. Op elk punt haalde ik er iets uit.

Dit boek is voor jou als je ergens staat waar je misschien niet had verwacht te staan. Als je in een rol zit die niet je droomjob is. Als je een team leidt en je er niet altijd raad mee weet. Als je iets gebouwd hebt en nu merkt dat leiden iets heel anders is dan ondernemen. Of als je, net als ik op dit moment, even tussen twee dingen in zit en probeert te begrijpen wat dit je gaat brengen.

Het antwoord is altijd hetzelfde. Het brengt je precies wat je erin stopt.

Laten we beginnen.

Hoofdstuk 1: De filosofie

De broodjeszaak

Ik was vijftien. Zomervakantie. En zoals veel vijftienjarigen had ik een studentenjob aangenomen die ik niet bepaald als mijn roeping beschouwde. Een broodjeszaak. Elke dag hetzelfde: brood snijden, beleg leggen, inpakken, volgende. De klanten wilden snel geholpen worden, de stapel bestellingen groeide gestaag aan tijdens de lunchpiek, en niemand deed dit werk omdat ze 's nachts droomden van de perfecte sandwich.

Behalve ik dus. Een beetje.

Niet omdat ik verliefd was op broodjes. Maar omdat ik op een gegeven moment besloot dat als ik hier toch stond, ik er net zo goed de beste in kon worden. Niet de beste van de wereld. Gewoon de beste in die zaak, op die shift, op die dag. En dus begon ik te kijken. Hoe deden de anderen het? Waar verloren we tijd? Welke volgorde werkte sneller? Hoe kon ik de lunchpiek aan zonder in de knoop te raken?

Ik optimaliseerde een broodjeszaak. Op mijn vijftiende. Zonder dat iemand me dat vroeg.

En hier is wat er gebeurde: ik werd sneller opgemerkt dan de anderen. Niet omdat ik harder werkte in de zin van meer uren kloppen of mezelf kapot zwoegde. Maar omdat ik er bewust mee bezig was. Omdat ik nadacht over wat ik deed. En dat zie je. Dat zie je altijd.

Maar dat is eigenlijk niet eens het belangrijkste wat ik je wil vertellen over die zomer. *Het belangrijkste is wat ik meenam toen ik wegging.*

Ik leerde hoe een kleine operatie werkt tijdens piekuren. Ik leerde hoe je efficiënt wordt in repetitief werk zonder je verstand uit te schakelen. Ik leerde hoe klanten zich gedragen als ze haast hebben en hoe je daarmee omgaat zonder je rust te verliezen. Ik leerde hoe je samenwerkt met collega's in een krappe ruimte onder tijdsdruk. Kleine dingen. Triviale dingen, zou je kunnen zeggen.

Maar niets van wat je leert is triviaal als je er later iets mee doet.

Jaren later, toen ik organisaties leidde en keek naar hoe operationele processen liepen, naar waar teams vastliepen in de drukte, naar hoe je mensen kalm houdt als alles tegelijk komt, had ik een referentiekader. Opgebouwd uit honderden kleine momenten, waarvan een deel begon in een broodjeszaak op mijn vijftiende.

Dat is wat mensen niet begrijpen over leren. Ze denken dat leren iets is wat je bewust kiest, op een moment dat je ervoor klaarstaat. Een opleiding. Een cursus. Een boek. Maar het grootste deel van wat je bent als professional, als leider, als mens op de werkvloer, is opgebouwd uit ervaringen die op het moment zelf heel gewoon leken. Dingen die je deed terwijl je dacht: dit is niet mijn toekomst. Dit telt niet echt.

Spoiler alert: *alles telt*.

En hier wil ik even stoppen bij iets wat ik belangrijk vind om te benoemen, want ik wil je geen sprookje verkopen. Ik deed dit niet vanuit een grote strategische visie. Ik had op mijn vijftiende echt geen masterplan. Ik had gewoon een instinct, of misschien een karakter, dat zei: als ik iets doe, doe ik het goed. Niet voor een medaille. Niet voor de baas. Maar omdat halfhartig ergens instaan me meer energie kostte dan er volledig in gaan. Dat is een belangrijk onderscheid.

Dit boek gaat je niet vragen om te doen alsof elke job geweldig is. Of om enthousiasme te faken dat je niet voelt. Of om een werkgever die je onderwaardeert te behandelen alsof hij je beste vriend is. Dat is niet wat ik deed en dat is niet wat ik bedoel.

Wat ik bedoel is dit: jij bent altijd aanwezig in wat je doet. Jouw handen maken die broodjes. Jouw hoofd denkt na over die processen. Jouw karakter wordt gevormd door hoe je omgaat met saai werk, met moeilijke klanten, met een shift die niet loopt zoals je wil. Die vorming gebeurt sowieso. De vraag is alleen of je er bewust aan meedoet of niet.

De mensen die het snelst groeien zijn niet altijd de slimsten of de meest getalenteerden. Het zijn de mensen die ook uit de momenten leren die niemand anders de moeite waard vindt. Die houden bij elke stap iets over. En na verloop van tijd hebben ze een rugzak vol met dingen die anderen nooit hebben opgeraapt, omdat ze te druk bezig waren met wachten op het moment dat het 'echt' begon.

Ik heb nieuws voor je: **het begint altijd nu**. Het begon voor mij in een broodjeszaak. Voor jou begon het waarschijnlijk ergens anders, en je hebt het misschien niet eens opgemerkt. Maar kijk eens terug. Wat heb je geleerd op plaatsen waar je dacht niets te leren? Wat heb je meegenomen uit rollen die je als tijdelijk beschouwde?

Dat is je fundament. Gebouwd zonder dat je het wist.

De rest van dit boek gaat over hoe je dat bewust blijft doen. In elke fase. In elke rol. Zelfs, en misschien wel vooral, als het moeilijk wordt.

Je doet het niet voor hen, je doet het voor jezelf

Er is een verhaal dat veel mensen zichzelf vertellen op het werk. Het gaat ongeveer zo: als zij meer in mij investeren, geef ik meer van mezelf. Als ze me beter betalen, doe ik meer moeite. Als ze me waarderen, laat ik zien wat ik kan. Tot die tijd doe ik wat gevraagd wordt, niet meer.

Ik begrijp dat verhaal. Echt waar. Het komt ergens vandaan. Uit teleurstelling, uit ervaring, uit het gevoel dat je jezelf weggeeft aan iets of iemand die dat niet verdient. En eerlijk gezegd is dat gevoel vaak terecht. Er zijn genoeg werkgevers die meer nemen dan ze geven. Er zijn genoeg organisaties die je inzet als vanzelfsprekend beschouwen en nooit de moeite nemen om te vragen hoe het met je gaat.

Maar hier is het probleem met dat verhaal: jij bent degene die erdoor verliest. Want terwijl jij wacht op erkenning voor je meer geeft, leert iemand anders. Terwijl jij je energie spaart voor een werkgever die het 'verdient', bouwt iemand anders vaardigheden op. En aan het einde van de rit, als jullie allebei vertrekken, heeft die persoon iets meegenomen. En jij hebt gewacht.

De shift die ik je vraag te maken is misschien klein maar hij verandert alles. Stop met denken: doe ik genoeg voor hen? En begin met denken: haal ik genoeg uit dit voor mezelf?

Dat zijn twee compleet verschillende vragen. De eerste vraag maakt je afhankelijk van wat een ander doet. Van of ze je waarderen, of ze het opmerken, of ze het terugbetalen. De tweede vraag zet jou aan het stuur. Want die vraag kan je altijd beantwoorden, ongeacht wat de organisatie doet of niet doet.

Wat leer ik hier? Wat ontwikkel ik in mezelf? Welke vaardigheden, gewoontes, inzichten neem ik mee als ik hier ooit zou weggaan? Als je jezelf die vragen stelt, verandert de context van je werk fundamenteel. De job is niet langer iets wat je overkomt. Het is een omgeving die je gebruikt. Bewust, actief, met een doel.

En nu wil ik even eerlijk zijn over iets wat in zelfhulpboeken zelden gezegd wordt. Ja, soms word je gebruikt door een werkgever. Soms nemen ze meer dan ze geven. Soms werk je keihard voor een organisatie die jouw bijdrage nooit volledig erkent, die je wegbezuinigd als de cijfers tegenvallen, die jou als een resource ziet in plaats van als een mens. Dat is een realiteit van de arbeidsmarkt en ik ga je niet vertellen dat het anders is.

Maar hier is wat ik je wél vertel: als jij intussen bewust aan het leren bent, aan het groeien bent, aan het bouwen bent aan jezelf, dan ben jij ook aan het gebruiken. En dan staan jullie quitte.

Dat klinkt misschien koel. Bijna transactioneel. Maar ik vind het eigenlijk het tegenovergestelde. Het is een manier om je eigen waardigheid te bewaren in een situatie waar je niet altijd de macht hebt. **Je kiest ervoor om geen slachtoffer te zijn van de omstandigheid.** Je kiest ervoor om iets te houden aan elke fase, ook als die fase niet was wat je had gehoopt.

Ik heb dit zelf moeten leren. Niet elke rol in mijn loopbaan was er één die ik met beide handen had gegrepen. Niet elke organisatie was er één waar ik me volledig thuis voelde. Maar in elk van die situaties heb ik mezelf dezelfde vraag gesteld: wat haal ik hieruit? En zolang ik die vraag eerlijk kon beantwoorden, had ik een reden om er volledig in te staan. Niet voor hen. Voor mezelf.

Ik ga je een voorbeeld geven dat weinig met werk te maken heeft, maar er alles mee te maken heeft.

Een jaar of acht geleden ging ik met mijn toenmalige vriend mee naar een bezichtiging van een woongemeenschap. Een soort co-housing project, hippiesfeer, gedeelde ruimtes, dat soort werk. Al bij de voordeur keken we elkaar aan en wisten we allebei: dit is het niet. Niet voor hem, zeker niet voor mij. Maar we waren uitgenodigd, we waren er, en dus zijn we naar binnen gegaan. Ze hadden een groepsoopdracht voorzien. Je moest samen een concept bedenken voor hoe jullie als gemeenschap zouden samenleven. En ik, wetende dat ik daar nooit zou wonen, ben er volledig in gegaan. Concept uitgewerkt, tekening gemaakt, plan gepresenteerd voor de groep, van begin tot einde. Ik had er plezier in. Ik overtuigde mensen van een idee voor een huis waar ik nooit zou intrekken.

Achteraf vroeg mijn vriend: we wisten toch al dat dit niets voor ons was, waarom deed jij zo je best? En ik moest even nadenken over het antwoord, want ik had er zelf niet bewust over nagedacht. Maar het was eigenlijk heel simpel: ik was er toch. Die tijd ging toch voorbij. Ik kon hem ook zittend doorbrengen met mijn armen over elkaar. Maar ik had geoeft op presenteren voor een groep vreemden. Ik had een idee van nul uitgewerkt tot iets concreets. Ik had mensen meegerekregen in een verhaal. Dat kostte me niets extra. Ik had er gewoon plezier in gehad en iets meegenomen uit een middag die verder nergens naartoe leidde.

Dat is precies wat ik bedoel. Het hoeft geen groot moment te zijn. Het hoeft niet te gaan over een carrièrestap of een belangrijke beslissing. Het gaat over een instelling die je overal mee naartoe neemt, ook naar een woongemeenschap waar je nooit zult wonen.

Er is nog een laag aan dit verhaal die ik wil benoemen, en die gaat over hoe anderen jou zien. Mensen die met die interne motivatie werken, die vanuit zichzelf presteren in plaats van vanuit externe validatie, vallen op. Niet omdat ze harder schreeuwen of meer zichtbaar zijn. Maar omdat er iets in hun manier van werken zit dat anderen niet hebben. Een kalmte. Een consistentie. Ze zijn niet afhankelijk van of het een goede dag is op kantoor, of de sfeer prettig is, of de baas in een goed humeur verkeert. Ze *doen gewoon wat ze doen. Goed. Altijd.*

En dat wordt opgemerkt. Niet altijd meteen. Niet altijd door de juiste mensen op het juiste moment. Maar over de lange termijn, over meerdere rollen en organisaties heen, bouw je een reputatie op die niet gebaseerd is op wat anderen over je zeggen maar op wat mensen keer op keer ervaren als ze met je werken.

Dat is onneembaar. Dat kan niemand je afnemen.

En het begint allemaal met die ene keuze: ik doe dit niet voor hen. Ik doe dit voor mezelf. En dus doe ik het goed.

Het doel verschuift en dat is oké

We zijn grootgebracht met een bepaald idee van succes. Je kiest een richting, je werkt ernaartoe, en op een gegeven moment kom je aan. Die aankomst ziet er in de meeste verhalen hetzelfde uit: een mooie functietitel, een bepaald salaris, erkenning van de mensen om je heen. En dan ben je er. Dan heb je het gehaald. Het probleem is dat het leven zich weinig aantrekt van dat verhaal.

Want wat er in werkelijkheid gebeurt, is dat het doel steeds verschuift. Je bereikt iets waar je lang naartoe hebt gewerkt, en voor je het goed en wel beseft wil je al iets anders. Of de omstandigheden veranderen en het doel dat je voor ogen had bestaat ineens niet meer in de vorm die je had verwacht. Of je bereikt precies wat je wilde en ontdekt dat het je niet geeft wat je dacht dat het je zou geven. Dat is geen falen. Dat is gewoon hoe een leven eruitziet als je er echt in leeft.

Ik heb een organisatie geleid, gebouwd, zien groeien op een manier waar ik oprecht trots op ben. En toch eindigde dat hoofdstuk op een manier die ik niet had gepland. Als ik succes zou meten aan de hand van dat ene eindpunt, dan klopt de som niet. Maar als ik kijk naar wat ik in die periode heb geleerd, wat ik heb neergezet, wat ik heb meegenomen en wat ik heb gegeven, dan is het plaatje compleet anders.

De vraag is dus niet of je aankomt op de plek die je voor ogen had. De vraag is of je onderweg iets aan het opbouwen bent dat van jou blijft, ongeacht hoe het afloopt. En dat is een fundamenteel andere manier van kijken naar je loopbaan.

De meeste mensen meten zichzelf af aan uitkomsten die ze maar gedeeltelijk in de hand hebben. Of ze de promotie krijgen. Of het bedrijf slaagt. Of de reorganisatie hen spaart. Of de samenwerking uitloopt op iets moois. Al die dingen hangen af van factoren waar jij maar één stem in hebt, en soms helemaal geen. Wat je wél volledig in de hand hebt, is hoe je je verhoudt tot wat er op je pad komt. Wat je erin stopt. Wat je eruit haalt. Hoe je je gedraagt op de momenten dat het niet gaat zoals je had gehoopt.

Dat klinkt misschien als een troostprijs. Alsof ik zeg: je hebt de uitkomst niet in de hand, dus focus maar op het proces. Maar ik bedoel iets sterker dan dat. Ik bedoel dat het proces, als je het serieus neemt, uiteindelijk robuuster is dan welk doel dan ook. Omdat een doel een momentopname is en een manier van werken iets is wat je altijd bij je hebt.

Ik ken mensen die één groot doel hadden, dat doel haalden, en daarna niet meer wisten waar ze naartoe liepen. En ik ken mensen die nooit precies wisten waar ze uitkwamen, maar die op elk punt zo bewust bezig waren met groeien en leren dat ze altijd ergens sterk stonden. De tweede groep sliep beter. Niet omdat ze minder ambitieus waren, maar omdat hun fundament niet afhankelijk was van één uitkomst.

Voor ondernemers is dit misschien nog relevanter dan voor wie in loondienst werkt. Als je iets bouwt, is de verleiding enorm om alles af te meten aan het bedrijf. Gaat het goed met het bedrijf, dan gaat het goed met jou. Gaat het slecht, dan ben jij mislukt. Maar een bedrijf is een levend ding dat reageert op markten, op mensen, op timing, op factoren die jij niet allemaal kunt controleren. Jezelf volledig identificeren met de uitkomst ervan is een recept voor een achtbaan waar je nooit echt uitstapt.

Wat je wél kunt doen, is jezelf afvragen wat je leert in elke fase van het bouwen. Wat maakt je beter als leider? Wat begrijp je nu over mensen, over structuur, over schalen, dat je een jaar geleden nog niet begreep? Dat is van jou. Dat blijft, ook als het bedrijf ooit een andere vorm aanneemt dan je had gepland.

Het doel mag verschuiven. Het mag veranderen, groter worden, kleiner worden, of tijdelijk helemaal verdwijnen. Zolang jij blijft investeren in jezelf via alles wat je doet, sta je nooit met lege handen. Dat is geen filosofie voor mensen die geen ambitie hebben. Het is een filosofie voor mensen die begrijpen dat ambitie meer is dan één eindpunt.

Ik zal eerlijk zijn over hoe ik zelf in dit verhaal zat, want ik denk dat eerlijkheid hier meer waard is dan een mooi klinkend verhaal over waarden en principes.

Ik heb een commerciële, statusgedreven kant in mezelf. Ik herken dat en ik ga het niet wegmoffelen. Toen ik jonger was wilde ik de hoogste titel, de beste auto, de erkenning die bij een bepaald niveau hoort. Dat was het doel. En eerlijk gezegd dreef me dat ook, ik werkte hard, ik leverde resultaten, ik groeide. Niets mis mee.

Maar als ik nu terugkijk op alles wat ik heb gedaan, de organisaties waar ik heb gewerkt, in loondienst, als freelancer, in welke hoedanigheid dan ook, dan is het niet de titel die me bijblijft. Wat me bijblijft is of ik die organisatie beter heb achtergelaten dan ik haar heb gevonden. Of de mensen die onder mij werkten de ruimte hadden om te groeien. Of ik een HR-beleid neerzette dat menselijk was, dat gelijke kansen bood aan vrouwen, aan mensen met een andere achtergrond, aan iedereen die goed werk leverde ongeacht wie ze waren. *Of ik mijn morele kompas heb gevolgd ook als het makkelijker was geweest om dat niet te doen.*

Dat had ik je tien jaar geleden niet kunnen vertellen. Niet omdat ik het toen niet deed, want ik denk dat ik het wel degelijk deed. Maar omdat ik toen nog niet begreep dat dit mijn grootste prestatie was. De doelpaal stond ergens anders. En ondertussen, zonder dat ik het volledig doorhad, was ik iets heel anders aan het bouwen.

Dat is wat ik bedoel als ik zeg dat het doel verschuift. Niet altijd omdat je het bewust beslist. Soms omdat je, als je lang genoeg terugkijkt, ontdekt dat je waarden je al die tijd stiller hebben geleid dan je doorhad. En dat wat je dan ziet, als je eerlijk kijkt, je meer zegt dan welk cv-punt dan ook.

Hoofdstuk 2: Op weg omhoog

Waarom junior rollen zijn waar karakter wordt gebouwd

Er is een hardnekkig idee dat je jezelf pas echt kunt laten zien als je de ruimte krijgt. Als je de titel hebt, het budget, het team, de verantwoordelijkheid. Alsof je ware capaciteiten sluimeren tot iemand besluit dat je er klaar voor bent en je de sleutels geeft. Ik heb dat idee altijd onzin gevonden, maar ik begrijp wel waar het vandaan komt. Want het is comfortabel. Het geeft je een excuus om nog niet alles te geven, omdat de omstandigheden het nog niet toelaten. Nog niet de juiste rol, nog niet de juiste organisatie, nog niet het juiste moment.

Maar karakter wacht niet op de juiste omstandigheden. Karakter wordt zichtbaar precies in de omstandigheden die je niet had gekozen.

Ik heb in mijn loopbaan veel mensen zien starten in junior rollen, en het verschil tussen degenen die snel groeiden en degenen die bleven hangen had zelden te maken met intelligentie of talent. Het had te maken met houding. Met de vraag die ze zichzelf stelden als ze 's ochtends binnenkwamen. Sommigen dachten: wat wordt er vandaag van me verwacht? Anderen dachten: wat kan ik vandaag toevoegen? Dat is een wereld van verschil, en het is een verschil dat iedereen om je heen voelt, ook als niemand het hardop benoemt.

De mensen die in junior rollen excelleren zonder dat iemand hen daartoe dwingt, hebben iets wat je niet kunt aanleren in een cursus of een opleiding. Ze hebben het vermogen om intrinsiek gemotiveerd te zijn, los van externe bevestiging. En dat vermogen, eenmaal ontwikkeld, schaaft mee naar elke volgende rol. Het wordt alleen maar krachtiger naarmate de verantwoordelijkheid groeit, omdat zij nooit hebben aangeleerd om te wachten op toestemming voor ze het beste van zichzelf geven.

Ik wil hier ook iets zeggen over zichtbaarheid, want dat is een onderwerp waar veel mensen mee worstelen, zeker vrouwen in het begin van hun loopbaan. Er is een verschil tussen jezelf pushen naar voren en simpelweg onmiskenbaar goed zijn in wat je doet. Het eerste is vermoeiend en werkt vaak averechts. Het tweede is een strategie die altijd werkt, zij het soms langzamer dan je zou willen. Als jij in een junior rol consequent levert, consequent meedenkt, consequent een beetje meer doet dan wat strikt gevraagd wordt, dan hoef je niet te roepen. Dan wordt er naar je gekeken.

Dat roepen, dat voortdurend je eigen naam noemen in vergaderingen, het is vaak een compensatie voor het feit dat het werk zelf nog niet sterk genoeg spreekt. Als het werk spreekt, spreek jij minder, en toch word je meer gehoord.

Nu wil ik ook de andere kant benoemen, want dit hoofdstuk zou niet eerlijk zijn zonder dat. Er zijn organisaties waar het er gewoon niet toe doet hoe goed je bent in een junior rol. Waar promoties gaan via netwerken, via wie je kent, via politiek die niets te maken heeft met prestatie.

Die omgevingen bestaan, en als jij daar zit, is de kans groot dat je dat vroeg of laat voelt. En dan is de vraag niet: hoe speel ik dit spel mee? De vraag is: haal ik hier nog genoeg uit voor mezelf om te blijven, of is het tijd om deze omgeving te verruilen voor een plek waar mijn manier van werken wél gezien wordt?

Want ook dat is een keuze die je kunt maken vanuit kracht in plaats van vanuit frustratie. Niet weggaan omdat het oneerlijk is, wat het misschien ook is, maar weggaan omdat je hebt bepaald dat je elders meer kunt investeren in jezelf en meer kunt teruggeven. Dat is een fundamenteel ander vertrekpunt dan vluchten.

En voor de mensen die nu aan het begin van hun loopbaan staan en dit lezen: de junior rol die je nu hebt, ook als die niet is wat je had gehoopt, ook als je collega's er met de helft van de energie doorheen gaan, is een van de belangrijkste vormende periodes van je professionele leven. Niet omdat de inhoud van het werk zo complex is. Maar omdat je nu gewoontes ontwikkelt. Manieren van kijken, van omgaan met druk, van samenwerken, van jezelf verhouden tot autoriteit en verwachting. Die gewoontes gaan met je mee. En het is veel makkelijker om goede gewoontes te bouwen vanaf het begin dan om slechte gewoontes later af te leren als er meer op het spel staat.

De broodjeszaak was mijn oefenruimte. Niet voor broodjes maken, maar voor alles wat daarna kwam.

Ik had nog niet zo lang bij Rituals gewerkt toen ik op een avond een telefoontje kreeg van de politie. Er was ingebroken in de winkel in Brussel. Ze konden niemand bereiken. Ik stond onderaan de bellijst, na de area manager, de country director, een heel rijtje mensen met meer verantwoordelijkheid en een hogere titel dan ik. Niemand nam op. Uiteindelijk belde de politie mij.

Ik had kunnen zeggen: dit is niet mijn functie, zoek maar iemand anders, ik sta niet voor niets onderaan die lijst. Dat was ook een legitieme keuze geweest. In plaats daarvan ben ik in de auto gestapt en naar Brussel gereden. De winkel had geen deur meer, ze hadden de etalageruit ingeslagen. Ik heb de hele nacht in mijn auto voor die winkel gezeten om het te bewaken. Niet omdat iemand me dat vroeg. Niet omdat ik wist dat het iets zou opleveren. Maar omdat er een probleem was en ik de enige was die opnam.

De volgende ochtend ben ik doorgereden naar kantoor. En wat ik niet had verwacht, is dat dit verhaal het hele internationale hoofdkantoor rondging. Niet omdat ik het rondgestuurd had. Maar omdat het blijkbaar iets zei over wie ik was. Een junior medewerker die midden in de nacht naar Brussel rijdt voor een winkel die niet eens haar verantwoordelijkheid is, en daarna gewoon doorwerkt. Ik had me onbedoeld op de kaart gezet, en dat is precies hoe het werkt.

Je zet jezelf niet op de kaart door te vertellen wie je bent. Je zet jezelf op de kaart door te laten zien wie je bent op het moment dat niemand kijkt. Of eigenlijk: op het moment dat jij denkt dat niemand kijkt, *want er kijkt altijd iemand.*

Later, toen ik zelf teams leidde en mensen begeleidde in hun groei, heb ik dit advies keer op keer gegeven: **hiërarchie bestaat voor verantwoordelijkheden, niet voor ambitie**. Jouw titel bepaalt wie eindverantwoordelijk is. Maar wat je doet, waar je initiatief neemt, welke projecten je oppakt, welke bijdrage je levert, dat is aan jou. Als je een project wilt trekken, trek het. Als je je wilt verdiepen in iets buiten je functieomschrijving, verdiep je. Zolang het je eigenlijke werk niet schaadt, is er geen reden om te wachten op toestemming.

En als je dat consequent doet, als je de job doet voor je hem hebt, dan wordt het op een gegeven moment geen discussie meer. Als er een promotie is, als er een nieuwe rol opengaat, kunnen ze niet meer om je heen. Ze hebben je al zien doen wat gevraagd wordt. Keer op keer. En als ze dan toch om je heen gaan, is dat geen teken dat je tekortschoot. Dat is het teken dat dit niet de juiste plek voor je is.

Doe de job voor je hem hebt. In alles. Altijd.

Gebruikt worden, en teruggebruiken

Laten we eerlijk zijn over iets wat in de meeste loopbaanboeken netjes wordt omzeild. Veel werkgevers gebruiken je. Niet allemaal, niet altijd, maar genoeg om het geen uitzondering te noemen. Ze halen het maximale uit je capaciteiten, je energie, je loyaliteit, en op het moment dat het hen uitkomt herstructureren ze, reorganiseren ze, of besluiten ze simpelweg dat de samenwerking stopt. Niet omdat jij tekortschoot, maar omdat organisaties nu eenmaal beslissingen nemen op basis van belangen die niet altijd de jouwe zijn.

Als je dat nog niet aan den lijve hebt ondervonden, ken je waarschijnlijk iemand die het heeft. En als je het zelf hebt meegemaakt, weet je hoe het voelt. Dat gevoel van: ik heb alles gegeven, en dit is wat ik ervoor terugkrijg.

Ik ga je niet vertellen dat dat gevoel onterecht is. Soms is het volkomen terecht.

Maar ik wil je uitnodigen om een laag dieper te kijken, voorbij de teleurstelling, naar de vraag die er eigenlijk onder zit. Want die vraag is niet: heeft deze werkgever me gebruikt? De vraag is: ben ik zelf ook bewust bezig geweest met wat ik uit deze situatie haal? En als het antwoord daarop ja is, dan is de balans misschien minder scheef dan hij op het eerste gezicht lijkt.

Ik wil je een verhaal vertellen uit het begin van mijn loopbaan, omdat het beter uitlegt wat ik bedoel dan welke theorie dan ook.

Ik was tweeëntwintig, drieëntwintig, pas begonnen bij Rituals als junior trainer. Mijn eerste echte job, een bedrijf waar ik van hield, mensen waar ik energie van kreeg. En toen, binnen de kortste keren, stopte mijn senior trainer. De persoon die mijn manager had moeten zijn, mijn leidinggevende, mijn referentiepunt, vertrok. En daarna stopte de tweede ook, want het was een zwaar en veeleisend traject. Ik stond ineens alleen, zonder iemand boven me, met de titel en het salaris van een junior maar de realiteit van een vacante seniorrol die niemand opvulde.

Ik had kunnen wachten. Ik had kunnen zeggen: dit is niet mijn probleem, dit is niet mijn functie, zoek maar iemand anders. Dat was ook een legitieme keuze geweest. Maar wat ik voelde was geen strategische berekening. Ik was gewoon enthousiast. Ik wilde het doen. Ik hield van dat werk, van dat bedrijf, van die mensen, en er was een gat dat ik kon opvullen. Dus ik stapte naar mijn leidinggevers en zei: ik weet dat ik te jong ben en te weinig ervaring heb voor deze rol op papier. Ik begrijp dat jullie iemand anders zoeken. Maar terwijl jullie zoeken, doe ik het. Gewoon. Zonder de titel, zonder het salaris, zonder de garantie dat het ooit iets oplevert.

Ze waren duidelijk: je bent te jong, je bent te onervaren, je kunt niet solliciteren op deze functie.

Ik zei: prima. Ik doe het toch.

En dan bedoel ik écht doen. Ik ging naar elke vergadering waar ze me toelieten. Ik volgde elke training die beschikbaar was. Ik greep elk moment aan om te leren wat een senior trainer deed, hoe die dacht, hoe die beslissingen nam. Niet omdat ik zeker wist dat ik de rol uiteindelijk zou krijgen, sterker nog, op papier was de kans best klein dat ik die titel ooit zou krijgen. Maar omdat ik begreep dat ik een unieke kans had om een job te leren terwijl ik er middenin stond. En die kans bestond ongeacht wat ze uiteindelijk zouden beslissen.

Na ongeveer een jaar konden ze niet meer om me heen. Ik kreeg de rol. De titel, het salaris, de officiële erkenning. En dat voelde goed, laat me eerlijk zijn, het voelde heel goed. Maar als ik terugkijk, is dat niet eens het belangrijkste wat er dat jaar is gebeurd. Het belangrijkste is dat ik een heel jaar lang een functie heb uitgeoefend, geleerd heb, gegroeid ben en een skillset heb opgebouwd die ik anders nooit op dat moment in mijn loopbaan had gehad. Die skills waren van mij. Als ze me die rol nooit hadden gegeven, als ze iemand anders hadden aangenomen en mij hadden bedankt voor de overbrugging, had ik ergens anders kunnen solliciteren met een profiel dat er een jaar eerder heel anders had uitgezien.

Ze hadden me kunnen gebruiken en me met lege handen kunnen laten staan. Maar omdat ik bewust bezig was met wat ik leerde, met wat ik opbouwde, met wat ik meenam, stond ik sowieso niet met lege handen. *Dat was mijn keuze, niet die van hun.*

Hier is hoe ik erover nadenk. Een arbeidsrelatie is zelden een gelijke ruil, en dat weten beide partijen. De werkgever heeft meer macht, meer structuur, meer middelen. Maar de werknemer heeft iets wat de werkgever niet heeft: *de mogelijkheid om te leren, te groeien en te vertrekken met meer dan waarmee hij of zij binnenkwam.* Die mogelijkheid is er altijd, ongeacht hoe de organisatie in elkaar zit, ongeacht of je baas een goede leider is of een slechte, ongeacht of de cultuur gezond is of toxisch.

Als jij bewust bezig bent met wat je leert, welke vaardigheden je ontwikkelt, welke mensen je ontmoet, welke inzichten je opdoet, dan ben jij ook aan het gebruiken. Jij gebruikt de organisatie als oefenruimte, als springplank, als financiering voor je eigen ontwikkeling. En ineens is de dynamiek niet meer die van iemand die wordt uitgeknepen, maar die van twee partijen die elk iets uit de samenwerking halen.

Ik wil ook het verschil benoemen tussen gebruik en misbruik, want dat onderscheid is belangrijk. Gebruik is normaal. Elke organisatie haalt waarde uit de mensen die er werken, dat is de basis van hoe een bedrijf functioneert. Misbruik is iets anders. Misbruik is wanneer de verhouding zo scheef is dat je gezondheid, je zelfrespect of je integriteit eronder lijdt, wanneer grenzen structureel worden genegeerd, wanneer de omgeving je kleiner maakt in plaats van groter. Dat is een ander gesprek, en in die situaties is de gezonde keuze niet om te herkaderen maar om te vertrekken.

Maar in de meeste gevallen, in de situaties die niet toxisch zijn maar gewoon onvolmaakt, is de keuze hoe je je verhoudt tot de realiteit die er is. En die realiteit is dat jij zelden volledige controle hebt over wat een organisatie besluit. Wat je wel altijd in de hand hebt, is wat jij uit elke dag, elke rol, elke samenwerking meeneemt.

Dus ja, soms word je gebruikt. Gebruik dan ook terug. Niet uit bitterheid, maar uit strategie. Niet omdat je de ander wantrouwt, maar omdat je jezelf serieus neemt.

*Haal eruit wat erin zit. Leer wat er te leren valt. Bouw wat je kunt bouwen.
En als je vertrekt, vertrek dan met meer dan waarmee je binnenkwam.*

Dat is altijd mogelijk. Altijd.

Opvallen zonder politiek te spelen

Er is een spel dat gespeeld wordt in bijna elke organisatie, en de meeste mensen leren de regels ervan vroeg of laat kennen. Het gaat over zichtbaarheid, over positionering, over wie je kent en hoe je jezelf profileert in de juiste kamers. Sommige mensen zijn er heel goed in. Ze weten wanneer ze moeten spreken en wanneer ze moeten zwijgen, wie ze aan hun kant moeten hebben, hoe ze zichzelf op het juiste moment op de juiste plek kunnen manoeuvreren. En soms werkt dat. Soms kom je ver met dat spel.

Maar ik heb het nooit gespeeld. Niet omdat ik het niet doorhad, maar omdat het me te veel energie kostte voor iets wat ik fundamenteel oneerlijk vond. En eerlijk gezegd ook omdat ik er niet goed in ben, wat misschien hetzelfde is als zeggen dat ik er geen zin in had.

Wat ik wel heb gedaan, is zorgen dat mijn werk zo goed was dat mensen er niet omheen konden. Dat klinkt eenvoudiger dan het is, want het vereist een bepaalde discipline en een bepaald geduld dat niet iedereen heeft. Maar het is een strategie die werkt, ook als de politiek tegen je is, ook als je niet de luidste stem in de kamer bent, ook als je niet de persoon bent die de juiste mensen op de juiste momenten opzoekt.

De kern ervan is dit: er is een verschil tussen presteren en zichtbaar presteren. Presteren betekent dat je levert wat gevraagd wordt, en het liefst een beetje meer. Zichtbaar presteren betekent dat je dat doet op een manier die anderen raakt, die impact heeft die mensen voelen, ook zonder dat jij er expliciet op wijst. Het is niet hetzelfde als jezelf promoten. Het is eerder het tegenovergestelde. Het is zó consistent en zó solide zijn in wat je doet dat anderen het voor je gaan zegen.

Ik heb in mijn loopbaan zowel mensen gezien die heel hard werkten zonder dat het ooit werd opgemerkt, als mensen die middelmatig werk leverden maar er op de een of andere manier altijd goed uitzagen. En de les die ik daaruit heb getrokken is genuanceerder dan 'werk hard en je wordt gezien.' De les is dat zichtbaarheid en kwaliteit allebei nodig zijn, **maar dat je zichtbaarheid moet verdienen via kwaliteit, niet andersom.**

Wat bedoel ik daarmee in de praktijk? Het betekent dat je in vergaderingen niet spreekt om te spreken, maar als je iets te zeggen hebt dat het gesprek verder brengt. Dat je problemen signaleert én oplossingen aandraagt, in plaats van alleen maar te wijzen op wat niet werkt. Dat je betrouwbaar bent in de kleine dingen, want mensen onthouden niet alleen je grote successen maar ook hoe je je gedraagt als er weinig op het spel staat.

En dan is er nog iets wat ik wil benoemen, iets wat specifiek relevant is voor vrouwen in organisaties, omdat de spelregels voor ons nu eenmaal niet altijd dezelfde zijn. Vrouwen die direct zijn worden snel als moeilijk bestempeld. Vrouwen die zichtbaar ambitieus zijn worden snel als bedreigend gezien. Vrouwen die hun successen benoemen worden snel als arrogant omschreven, terwijl een man die hetzelfde doet zelfverzekerd heet. Dat is een realiteit die ik niet ga wegpoetsen omdat het ongemakkelijk is.

Maar hier is wat ik erover heb geleerd. Je kunt je aanpassen aan die dubbele standaard, je kunt er tegen vechten, of je kunt besluiten om zo goed te zijn dat de discussie irrelevant wordt. Ik heb voor het derde gekozen, niet altijd bewust, maar wel consequent. Niet omdat ik de strijd niet waard vind, maar omdat ik mijn energie liever steek in presteren dan in bewijzen dat ik het recht heb om te presteren.

Dat betekent niet dat je je mond houdt als er iets oneerlijks gebeurt. Het betekent dat je kiest waar je je energie in stopt. En dat je de stevigste positie opbouwt die je kunt opbouwen, niet via politiek maar via onweerlegbare kwaliteit.

Er is nog één ding dat ik hier wil zeggen, en dat gaat over geduld. Want de strategie van opvallen via kwaliteit werkt, maar niet altijd snel. Soms duurt het langer dan je wilt. Soms zie je mensen om je heen sneller stijgen via wegen die jij niet wilt bewandelen, en dat is frustrerend, dat mag frustrerend zijn. Maar ik heb ook gezien wat er op de lange termijn gebeurt. De mensen die via politiek stijgen zonder de inhoud om het te onderbouwen, lopen vroeg of laat tegen hun eigen plafond aan. En de mensen die hun reputatie hebben opgebouwd via consistent, solide, oprecht goed werk, die staan ergens anders. Rustiger. Steviger. Met een fundament dat niet afhankelijk is van wie er toevallig aan de top zit of hoe de wind waait in de organisatie.

Dat is waar ik voor heb gekozen. Niet altijd de makkelijkste weg, maar wel de meest duurzame.

Hoofdstuk 3: Over leiding geven

Te veel voor de kamer

Op een bepaald punt in je loopbaan, als je goed bent in wat je doet en je niet langer je best doet om dat te verbergen, zul je iemand tegenkomen die jou een probleem vindt. Niet omdat je een fout hebt gemaakt. Niet omdat je resultaten tekortschoten. Maar omdat jij, jouw aanwezigheid, jouw scherpste, jouw manier van denken en communiceren, hem/haar oncomfortabel maakt. *En oncomfortabele mensen met macht doen wat oncomfortabele mensen met macht altijd doen: ze elimineren de bron van het ongemak.*

Dat ben jij dan.

Ik heb dit meer dan eens meegemaakt. In freelanceopdrachten, in vaste rollen, op het hoogste niveau van mijn loopbaan. Die zin die ik keer op keer hoorde, in verschillende varianten maar altijd met dezelfde ondertoon: jij maakt van alles een discussie. Jouw communicatie is te direct. Je bent moeilijk. En elke keer als ik die zin hoorde, wist ik wat er eigenlijk gezegd werd. Niet dat ik moeilijk was. Maar dat ik niet *makkelijk* genoeg was. Dat ik niet knikte waar ik had moeten knikken. Dat ik vragen stelde die niemand wilde beantwoorden. Dat ik beter was dan degene die boven me stond, *en dat we dat allebei wisten.*

Ik wil hier even bij stilstaan, want ik denk dat veel vrouwen op dat moment iets doen wat begrijpelijk is maar uiteindelijk kostbaar. Ze beginnen zichzelf te analyseren. Ze vragen zich af of ze het misschien toch anders hadden kunnen aanpakken. Of ze te scherp waren, te aanwezig, te uitgesproken. Of er een versie van zichzelf bestaat die al die dingen even goed kan maar minder ruimte inneemt, minder bedreiging vormt, makkelijker te verteren is.

Ik heb dat ook gedaan. Maar op een gegeven moment hield ik ermee op.

Niet omdat ik opgaf, maar omdat ik begreep wat het me kostte. Want elke keer dat je jezelf aanpast aan de onzekerheid van een ander, geef je een stukje weg van wat je hebt opgebouwd. En ik had te hard gewerkt aan mijn groei om die te gaan afvijen voor de comfort van iemand die mijn capaciteiten als bedreiging ervoer in plaats van als troef.

Ik leerde wel iets anders. Ik leerde om battles te kiezen. Dat is niet hetzelfde als klein worden, en het verschil is belangrijk. Battles kiezen betekent dat je bewust beslist waar je je energie in stopt. Soms laat je iemand een idee hebben waarvan jullie allebei weten dat het van jou kwam. Soms knik je in een vergadering en zorg je dat het later, op een ander moment, alsnog de goede kant op gaat. Niet omdat jij verliest, maar omdat je slim bent over hoe je wint. Dat is strategie, geen capitulatie.

Maar er zijn ook momenten waarop je dat niet doet. Waarop je staat. Waarop je zegt: nee, dit is niet oké, en ik ga het ook niet doen voorkomen alsof het dat wel is. Die momenten zijn net zo belangrijk. Misschien wel belangrijker. Want als je altijd wijkt, ook als het ertoe doet, dan ben je niet aan het overleven in een moeilijke omgeving. Dan ben je jezelf aan het verliezen in kleine stukjes, zo geleidelijk dat je het bijna niet merkt.

En dan is er het moment, en ik denk dat bijna elke vrouw die ver genoeg gaat in haar loopbaan dit moment kent, waarop je beseft dat de deur niet zomaar moeilijk opengaat. De deur wordt actief gesloten. Niet omdat je niet goed genoeg bent, maar omdat je te goed bent voor wat die specifieke ruimte kan bevatten. Ik heb dat moment ook meegemaakt, op het punt in mijn loopbaan waar ik het minst had verwacht en het meest had verdiend om gezien te worden. En ik ga je niet vertellen dat het niet pijn deed, want dat deed het wel.

Maar hier is wat ik weet, en wat ik wil dat jij weet: een gesloten deur vanwege jouw kracht is geen 'jouw'- probleem. Dat is hun probleem. Jij bent niet te veel. Jij bent te veel voor die specifieke kamer, en dat is een fundamenteel ander ding.

De beste leiders die ik in mijn loopbaan heb ontmoet, de mensen onder wie ik het meest heb geleerd en het best heb gepresteerd, waren mensen die niet bang waren voor mijn capaciteiten. Integendeel. Ze maakten er ruimte voor. Ze zochten de discussie op. Ze wilden dat ik beter was dan hen op de dingen waar ik beter in was, omdat ze begrepen dat dat de organisatie sterker maakte. Die mensen bestaan, die omgevingen bestaan. En als jij een deur tegenkomt die gesloten wordt vanwege wie je bent, is de les niet om anders te worden. De les is dat dit niet de juiste deur was.

We leven nog steeds in een wereld waar vrouwen die sterk zijn, die ruimte innemen, die niet wachten op toestemming om goed te zijn, worden afgestraft voor precies die eigenschappen. Dat is een realiteit. Maar het is ook een realiteit die aan het verschuiven is, juist omdat meer vrouwen weigeren zich daarnaar te schikken.

Elke vrouw die besluit zichzelf niet klein te maken, ook als dat consequenties heeft, maakt het iets makkelijker voor de vrouw na haar.

Dat is geen troost voor het moment dat het pijn doet. Maar het is wel de reden waarom het de moeite waard is. Groei niet kleiner, zoek grotere kamers.

Je beste mensen gebruiken jou ook

Er is een moment in de loopbaan van elke leider waarop de switch plaatsvindt. Het ene moment ben jij degene die leert, die opkijkt, die zich afvraagt hoe de mensen boven haar denken en beslissen. En dan, soms geleidelijk en soms verrassend abrupt, ben jij degene naar wie mensen opkijken. Naar wie ze kijken als er een beslissing genomen moet worden. Van wie ze verwachten dat ze de toon zet, de richting aangeeft, de ruimte veilig maakt om in te werken.

Die switch voelt tegelijk groter en kleiner dan hij is.

Groter, omdat de verantwoordelijkheid voor mensen echt anders is dan de verantwoordelijkheid voor resultaten. Resultaten kun je controleren, bijsturen, forceren als het moet. Mensen niet. Mensen zijn complex, onvoorspelbaar, en ze nemen hun hele leven mee naar het werk, ook de delen die niets met het werk te maken hebben. Dat vraagt iets van je wat geen functieomschrijving je leert.

Kleiner, omdat alles wat je hebt opgebouwd in de jaren daarvoor, elke broodjeszaak, elke junior rol, elke keer dat je iets hebt geleerd op een plek waar niemand het verwachtte, je precies heeft voorbereid op dit moment. Niet via een rechte lijn, maar via een fundament dat steviger is dan je misschien doorhebt.

Maar er is iets wat ik wil benoemen over leiderschap dat zelden gezegd wordt, en dat is dit: je beste mensen zijn ook aan het gebruiken. Ze gebruiken jou, jouw organisatie, jouw leiderschap, als oefenruimte voor hun eigen groei. *En als je begrijpt wat dat betekent, verandert de manier waarop je leiding geeft volledig.*

De meeste leiders, zeker de onzekere, zien dat als een bedreiging. Ze voelen wanneer iemand in hun team verder wil, meer wil, beter wil worden dan de rol toelaat. En hun instinct is om dat in te dammen. Om die persoon niet te veel ruimte te geven, niet te veel te investeren, want straks vertrekt ze toch. Straks gebruikt ze wat ze hier heeft geleerd om ergens anders naartoe te gaan.

En ja, dat klopt. Dat gaat ze doen. Maar hier is wat die leiders niet begrijpen: als jij de omgeving creëert waarin je beste mensen maximaal kunnen groeien, haal jij ook het maximale uit hen zolang ze er zijn. En de periode waarin iemand bij jou werkt terwijl ze volledig gemotiveerd en aan het groeien zijn, is de periode waarin ze het meeste geven. Niet de periode waarin je ze klein houdt uit angst dat ze vertrekken.

Ik heb dit zelf ervaren aan beide kanten. Als de persoon die groeide onder een leider die ruimte maakte, en als de leider die moest leren om ruimte te maken zonder controle te verliezen. Dat tweede is moeilijker dan het klinkt. Want ruimte maken voor mensen die misschien beter zijn dan jij op bepaalde vlakken, vraagt een soort zelfvertrouwen dat niet iedereen heeft. **Het vraagt dat je comfortabel bent met het idee dat jouw waarde als leider niet zit in het slimste zijn in de kamer, maar in het creëren van een kamer waarin de slimste mensen willen zijn.**

Dat is een fundamenteel ander zelfbeeld dan waar veel leiders mee werken.

Als leider heb ik altijd geprobeerd om mensen groter te maken dan ze zichzelf zagen. Maar ook groter dan wat de rol op dat moment vroeg. Ik liet mensen hun functie ontgroeien, bewust, ook als ik niet wist of er op dat moment een grotere rol voor hen klaarlag. Dat klinkt riskant, en dat begrijp ik. Want je investeert in iemand die vervolgens misschien vertrekt omdat ze te groot zijn geworden voor wat je ze kunt bieden.

Maar wat ik keer op keer heb gezien is dit: als je mensen laat groeien, als je ze sneller laat gaan dan ze zichzelf mogelijk achten, dan geven ze ook meer. Hun motivatie is hoger omdat ze elke dag iets leren. Ze lopen harder omdat ze voelen dat er in hen wordt geloofd. En door hun beste versie te zijn, groeit het bedrijf mee. De resultaten stijgen. De organisatie heeft meer nodig. En tegen de tijd dat iemand zijn rol echt was ontgroeid, had ik in de meeste gevallen al een grotere rol voor hen, omdat de groei van de mensen en de groei van het bedrijf elkaar hadden versterkt.

Het werkt bijna altijd. Maar het vraagt iets van jou als leider dat niet iedereen heeft: de rust en de stevigheid om te investeren zonder controle over de uitkomst. *Om te geloven dat wat goed is voor de mensen ook goed is voor het geheel.* Dat is geen naïef optimisme. Dat is een bewuste keuze om leiderschap te zien als wederzijds voordeel in plaats van als een transactie waarbij jij altijd het meeste moet winnen.

Voor ondernemers en founders is dit misschien nog uitdagender, omdat de organisatie die ze bouwen voelt als een verlengstuk van zichzelf. Elk vertrek voelt als een afwijzing. Elke medewerker die ergens anders naartoe gaat voelt als bewijs dat er iets mis is. Maar als je eerlijk bent, weet je dat de mensen die bij jou hebben gewerkt en zijn vertrokken om te groeien, jouw beste reclame zijn. Ze dragen jouw manier van werken, jouw cultuur, jouw standaarden mee naar buiten. Ze worden ambassadeurs van wat jij hebt opgebouwd, ook nadat ze zijn vertrokken. Maar, dat is alleen mogelijk als jij ze hebt laten groeien terwijl ze er waren.

Er is nog een laag aan dit verhaal die ik wil benoemen, en die gaat over eerlijkheid in de relatie tussen leider en medewerker. De beste werkomgevingen die ik heb gekend waren omgevingen waar die wederzijdsheid expliciet was. Waar niet gedaan werd alsof iedereen er voor altijd zou blijven. Maar waar wel duidelijk was: zolang jij hier bent, investeren we in jou. En we verwachten dat jij investeert in ons. Wat je daarna doet met wat je hier hebt geleerd, is van jou.

Dat is een eerlijk contract. Veel eerlijker dan de impliciete verwachting van eeuwige loyaliteit die de meeste organisaties koesteren maar nooit uitspreken, en die altijd eindigt in teleurstelling aan beide kanten.

Als leider is je taak niet om mensen vast te houden. Je taak is om een omgeving te bouwen waarin mensen willen blijven zolang het voor hen en voor jou klopt, en waarin ze met iets vertrekken als de tijd daar is. Dat vraagt grootmoedigheid. Het vraagt dat je investeert in mensen wetende dat die investering misschien niet volledig bij jou terugkomt, maar ergens anders in de wereld landt.

Ik vind dat een mooie gedachte. Niet sentimenteel, maar pragmatisch. De mensen die bij mij hebben gewerkt en zijn doorgegroei, dragen iets mee van hoe ik naar leiderschap kijk, naar mensen, naar organisaties bouwen. Dat is een vorm van impact die verder reikt dan welk resultaat dan ook dat op een jaarverslag past.

Laat ze groeien. Laat ze gebruiken. En laat ze gaan als het tijd is, met iets waardevols in hun rugzak.

Dat is het beste wat je kunt doen als leider. Niet vasthouden, mogelijk maken.

Hoofdstuk 4: Als het valt

De exits

Niemand praat graag over de exits. Over de momenten waarop iets eindigt, of je dat nu zelf hebt gekozen of niet. In de meeste loopbaanverhalen worden exits weggeschreven als een overgang, een volgende stap, een bewuste keuze richting iets beters. Netjes verpakt, positief geframed, zonder de rommelige randen die de realiteit bijna altijd heeft.

Ik ga het anders doen.

Want exits zijn een van de meest vormende momenten in een loopbaan, juist omdat ze je confronteren met dingen die je in de goede periodes makkelijk kunt omzeilen. Hoe je omgaat met verlies. Wat je doet als de grond onder je wegvalt. Wie je bent als de titel, de structuur, de dagelijkse routine ineens verdwenen zijn en je overblijft met de vraag: en nu?

Ik heb exits meegemaakt die ik zelf heb gekozen, en een exit die ik niet heb gekozen. En ik kan je vertellen dat die laatste een ander soort les is. Niet makkelijker of moeilijker per se, maar anders. Omdat je bij een zelfgekozen vertrek het verhaal zelf schrijft, en bij een onverwachte exit iemand anders dat verhaal voor een stuk bepaalt. En dan moet je beslissen wat je daarmee doet.

Ik wil hier eerlijk over zijn, ook al is het ongemakkelijk. Ik heb een periode achter de rug die ik niet had gepland. Een afscheid van een rol waar ik veel in had geïnvesteerd, waar ik trots op was, waar ik van hield ook. En dat eindigen deed pijn. Niet omdat ik niet wist dat ik verder kon, maar omdat pijn en veerkracht elkaar niet uitsluiten. Je kunt tegelijkertijd weten dat je sterk bent én voelen dat iets zwaar is. Dat zijn geen tegenstrijdige dingen, ook al wordt dat soms zo gepresenteerd.

Wat ik in die periode heb gedaan is dezelfde vraag stellen die ik altijd stel. Wat heb ik hieruit gehaald? Wat neem ik mee? Niet als manier om de pijn weg te redeneren, maar als manier om te bepalen wat de werkelijke balans is van wat er is gebeurd. En die balans was, ook in dit geval, positiever dan het einde deed vermoeden. Vaardigheden die ik nergens anders had kunnen opdoen. Inzichten over mezelf als leider die alleen komen als je echt onder druk hebt gestaan. Helderheid over wat ik wil en wat ik nooit meer wil, die je alleen krijgt als je iets tot het uiterste hebt uitgeleefd. Dat is niet niks. Dat is eigenlijk heel veel.

Maar ik wil ook iets zeggen over het narratief rond exits, omdat ik denk dat we daar als samenleving nog niet goed mee omgaan. We zijn geobsedeerd door het succesverhaal. Door de rechte lijn omhoog, door de founder die zijn bedrijf verkoopt, door de executive die van de ene topfunctie naar de andere stapt.

Exits die niet in dat plaatje passen worden doodgezwegen, omzeild, weggeredeneerd. Alsof een onverwacht einde bewijs is van iets, van een fout, een tekort, een mislukking.

Maar een exit is geen eindoordeel over wie je bent. Het is een momentopname van wat er op dat specifieke punt, in die specifieke context, met die specifieke mensen is gebeurd. Niet meer en niet minder.

En hier is wat ik heb geleerd over hoe je een exit draagt, ook als hij pijn doet en ook als hij oneerlijk was. Je draagt hem met je hoofd omhoog, niet omdat je doet alsof er niets is gebeurd, maar omdat je weet wat je hebt gegeven en wat je hebt geleerd. Je hebt het recht om teleurgesteld te zijn. Je hebt het recht om boos te zijn. Maar je hebt niet het recht om jezelf te laten definiëren door hoe iemand anders jouw verhaal heeft beëindigd. *Jij schrijft dat verhaal. Niet zij.*

Ik heb ook gezien hoe anderen met exits omgaan, en het patroon dat ik het meest herken bij mensen die snel weer op hun voeten staan is dit: ze rouwen, maar ze blijven niet hangen in het rouwen. Ze verwerken wat er is gebeurd zonder er hun identiteit aan op te hangen. Ze stellen zichzelf de vraag wat ze meenemen in plaats van de vraag waarom het zo is gelopen. En ze bewegen verder, niet omdat ze sterk genoeg zijn om de pijn niet te voelen, maar omdat ze begrijpen dat stilstaan in de pijn hen niets brengt.

Dat is makkelijker gezegd dan gedaan. Ik weet het. Maar het is een keuze die je kunt maken, elke dag opnieuw, ook als het moeilijk is.

En dan is er nog iets wat ik wil zeggen, specifiek voor de mensen die een exit hebben meegemaakt die ze niet hebben verdiend. Die goed werk hebben geleverd, die zich volledig hebben gegeven, en die toch te horen kregen dat er geen plek meer voor hen was. Misschien vanwege politiek. Misschien vanwege een reorganisatie. Misschien, en dit is de meest pijnlijke variant, omdat ze te goed waren voor de ruimte waarin ze zaten.

Voor jullie wil ik dit zeggen: een onverdiende exit is geen bewijs van jouw waarde. Het is bewijs van de beperkingen van die specifieke omgeving. En hoe oneerlijk het ook voelt, en het mag oneerlijk voelen, de vraag die je jezelf uiteindelijk moet stellen is niet: waarom is dit mij overkomen? De vraag is: wat doe ik nu met alles wat ik heb opgebouwd?

Want dat heb je nog steeds. Alles wat je hebt geleerd, alle vaardigheden die je hebt ontwikkeld, alle momenten waarop je hebt laten zien wie je bent onder druk; dat is van jou. Dat heeft niemand kunnen meenemen toen de deur dichtging.

Exits zijn niet het einde van het verhaal. Ze zijn het einde van een hoofdstuk. En hoofdstukken eindigen zodat er nieuwe kunnen beginnen.

Midden op het pad

Er is geen mooi woord voor de fase waarin ik me nu bevind. Niet in het Nederlands, niet in het Engels, niet in welke taal dan ook. De Engelsen proberen het met 'in between' of 'transitioning', maar dat klinkt te netjes, te opzettelijk, alsof je bewust ergens tussenin hebt gekozen om even bij te komen voor de volgende sprint. De realiteit voelt anders. De realiteit voelt soms als drijven. Wetende dat je kunt zwemmen, wetende dat er een oever is, maar nog niet precies wetende welke kant je op moet.

Ik schrijf dit vanuit die plek.

Niet omdat ik wil dat je met me meeleeft, maar omdat ik denk dat eerlijkheid hier meer waard is dan een afgerond verhaal. Want de meeste mensen die dit lezen kennen deze fase. Ze zitten er misschien zelf in, of ze hebben er al in gezeten, of ze voelen hem aankomen. En als ik dit boek schrijf vanuit de pretentie dat ik alle antwoorden heb en netjes aan de overkant sta, dan doe ik je tekort.

Midden op het pad is oncomfortabel. Dat mag ik zeggen, en dat mag jij voelen. Het is oncomfortabel omdat onze hele sociale infrastructuur gebouwd is rond het hebben van een antwoord op de vraag: *wat doe jij?* Niet wie ben jij, wat doe jij. En als je dat antwoord even niet hebt, of niet hebt in de vorm die mensen verwachten, merk je hoe diep die vraag snijdt. Op verjaardagen, in gesprekken met mensen die je al een tijdje niet hebt gezien, in je eigen hoofd om drie uur 's nachts als de slaap niet komt. Wat doe ik nu? Wat ben ik nu?

Maar hier is wat ik heb ontdekt in deze fase, en het is misschien wel het meest waardevolle wat ik je in dit hele boek kan meegeven.

Midden op het pad is niet leeg. Het voelt leeg, maar het is het niet.

Het is de plek waar je, als je tenminste bereid bent om er bewust in te staan in plaats van er zo snel mogelijk uit te willen, meer over jezelf leert dan in de drukste periodes van je loopbaan. Want in de drukke periodes word je voortgedreven door agenda's, deadlines, verwachtingen, rollen. Je bent wie je bent in de context van alles wat er om je heen gebeurt. Maar als die context wegvalt, als de titel weg is en de structuur weg is en de dagelijkse bevestiging van je eigen waarde via je werk weg is, dan blijft er iets over. En dat iets is wie je werkelijk bent. Dat kan confronterend zijn. Het is voor mij confronterend geweest.

Maar het is ook een kans die de meeste mensen nooit nemen, omdat ze te bang zijn voor de stilte die erin zit. Ze vullen de leegte zo snel mogelijk op met iets nieuws, iets wat lijkt op het oude, iets wat het gevoel van onbehagen wegneemt. En daarmee missen ze precies wat deze fase hun had kunnen geven.

Ik wil niet romantiseren. Ik wil niet zeggen dat midden op het pad geweldig is en dat je ervan moet genieten en dat het allemaal voor een reden is. Dat soort taal helpt niet als je midden in de onzekerheid zit. Wat ik wel wil zeggen is dit: de manier waarop je je verhoudt tot deze fase is een keuze. Niet de omstandigheid zelf, want die heb je misschien niet gekozen. Maar wat je ermee doet wel.

Je kunt deze fase gebruiken om te begrijpen wat je echt wilt, niet wat je dacht te willen of wat logisch is gezien je cv, maar wat jij, los van verwachtingen en rollen en titels, *de moeite waard vindt*. Je kunt de tijd nemen om te voelen wat je misschien jarenlang niet hebt gevoeld omdat er altijd iets urgenter was. Je kunt investeren in de dingen en de mensen die er altijd al waren maar die je nooit genoeg aandacht hebt gegeven.

En je kunt, en dit is misschien wel het meest radicale, gewoon even niet weten wat er hierna komt. Zonder dat meteen op te lossen.

Dat is voor mensen zoals ik, en ik vermoed voor mensen zoals jij, het moeilijkste van alles. Want we zijn doeners. We zijn gewend om vooruit te kijken, plannen te maken, problemen op te lossen. Stilzitten in onzekerheid gaat in tegen alles wat ons succesvol heeft gemaakt. Maar soms is stilzitten in onzekerheid precies wat nodig is voor de volgende stap zich te kunnen vormen.

Ik ben er nog niet. Ik weet nog niet precies hoe het volgende hoofdstuk van mijn loopbaan eruitziet. En voor het eerst in lange tijd heb ik besloten om daar vrede mee te hebben, niet omdat het niet uitmaakt, maar omdat ik vertrouwen heb opgebouwd in mijn eigen vermogen om uit elke fase iets te halen. Dat vertrouwen heb ik niet cadeau gekregen. Dat heb ik stukje bij stukje opgebouwd, vanaf een broodjeszaak op mijn vijftiende, via elke rol die volgde, elke exit die pijn deed, elke ochtend dat ik besloot om er toch volledig in te staan. Dat vertrouwen is van mij. En niemand kan het me afnemen.

Dus als jij nu ook midden op het pad staat, wil ik je dit meegeven. Niet als troost, maar als feit: je staat niet stil. Je beweegt, ook als het niet voelt alsof je beweegt. Alles wat je hebt geleerd, alles wat je hebt opgebouwd, alles wat je hebt overleefd, werkt in je. Onder de oppervlakte, in stilte, maar het werkt.

Het pad gaat verder. *Het gaat altijd verder.*

Slot: De enige vraag die telt

We zijn begonnen in een broodjeszaak.

Een meisje van vijftien, een stapel bestellingen, en een beslissing die op het moment zelf heel gewoon leek maar in werkelijkheid alles heeft bepaald wat daarna kwam. Niet de beslissing om broodjes te maken. Maar de beslissing om ze goed te maken. Om aanwezig te zijn in iets wat niemand anders de moeite waard vond, om te investeren in een moment dat op papier niet telde. Dat moment telde. *Ze tellen allemaal.*

Ik hoop dat je dit boek niet leest als een stappenplan naar succes, want dat is het niet. Er is geen eindbestemming die ik je kan beloven, geen titel of salaris of erkenning die gegarandeerd volgt als je de principes in deze pagina's toepast. Het leven is eerlijk gezegd veel te onvoorspelbaar en veel te weerbarstig voor dat soort beloftes, en iedereen die ze je doet liegt.

Wat ik je wel kan beloven is dit: als jij bewust leeft en werkt, als jij de gewoonte ontwikkelt om uit elk moment te halen wat erin zit, als jij weigert te wachten op betere omstandigheden voor je jezelf volledig geeft, dan sta je nooit met lege handen. Wat er ook eindigt, wat er ook verandert, wat er ook op je pad komt dat je niet had verwacht, je hebt altijd iets. Altijd een rugzak die voller is dan toen je begon.

Dat is geen klein ding. Dat is eigenlijk het enige ding dat er echt toe doet.

Ik heb in dit boek veel gedeeld dat ik lang bij mezelf heb gehouden. Over de momenten waarop ik werd onderschat en besloot het toch te doen. Over de exits die pijn deden. Over de kamers die te klein bleken voor wie ik was geworden. Over de fase waarin ik nu zit, midden op het pad, zonder de nette antwoorden die mensen graag horen. Ik heb dat niet gedeeld omdat ik wil dat je weet hoe moeilijk het soms was, maar omdat ik wil dat je ziet dat het Broodjesprincipe niet alleen werkt als alles goed gaat. **Het werkt juist als het moeilijk gaat.**

Het werkt op je vijftiende in een studentenjob die niemand serieus neemt. Het werkt in een junior rol waar je wordt gezegd dat je te jong en te onervaren bent. Het werkt als je een organisatie leidt en merkt dat groeien ook betekent dat je jezelf steeds opnieuw moet uitvinden. Het werkt als een deur in je gezicht wordt gesloten door iemand die bang was voor wat jij kon. En het werkt midden op het pad, in de stilte tussen twee hoofdstukken, als je nog niet weet wat er hierna komt maar wel weet wat je hebt meegenomen uit alles wat er was. Het is geen filosofie voor de goede momenten. Het is een filosofie voor *alle* momenten.

En dan is er dé vraag. De enige vraag die er volgens mij echt toe doet, in elke fase, in elke rol, op elk punt in je loopbaan en je leven.

Niet: waar gaat dit naartoe? Want dat weet je nooit volledig, hoe goed je ook plant.

Niet: word ik hiervoor erkend? Want dat hangt af van mensen en omstandigheden die je niet altijd in de hand hebt.

Niet: is dit mijn droom? Want dromen veranderen, en het pad naar iets wat je nog niet kent loopt altijd door iets heen wat je niet had verwacht.

De vraag is: haal ik eruit wat erin zit?

Stel je die vraag eerlijk, elke dag, in wat je ook doet, dan weet je altijd waar je staat. Dan weet je of je aanwezig bent of enkel aanwezig lijkt. Dan weet je of je investeert of enkel tijd doorbrengt. Dan weet je of je beweegt, ook als het van buiten niet zo uitziet.

En als het antwoord ja is, dan doe je het goed. Ongeacht de titel. Ongeacht de fase. Ongeacht of je bovenaan staat of midden op het pad of ergens aan het begin van iets wat je nog geen naam kunt geven.

Je doet het goed.

Ga verder. Haal eruit wat erin zit. En weet dat alles wat je onderweg leert, ook de dingen die op het moment triviaal lijken, bouwstenen zijn voor iets wat je nu misschien nog niet eens kunt zien.

Het begon in een broodjeszaak. Waar het eindigt, bepaal jij.