

ERIK KAPTEIN ■ COLINDA VAN DIJK ■ KEVIN BLOM

# DE FLUITENDE LEIDER®

LEIDERSCHAP  
VAN VOETBALVELD  
TOT WERKVLOER

Boom



ERIK KAPTEIN  
COLINDA VAN DIJK  
KEVIN BLOM

# DE FLUITENDE LEIDER®

LEIDERSCHAP  
VAN VOETBALVELD  
TOT WERKVLOER

Boom

# Inhoud

## **INLEIDING 9**

## **VOORBESCHOUWING 13**

- Het spel 13
- Het speelveld 14
- Onduidelijkheid is asociaal 15
- Anders kijken 17
- Scheids, wat doe je nou? 18
- Baas, wat doe jij eigenlijk? 20
- Ergernissen 24

## **SPELREGELS 31**

- Het spel en de regels 32
- De praktijk: rommel op straat 35
- Middenstipverhalen 37
- Leefregels 38
- Zelfsturing 40
- Zelfstarters 42
- Veranderende spelregels 43
- Bijhouden 44
- Spelregels tijdens spel veranderen! 44
- Onderbroekenlol 51
- De praktijk: projectregels 52
- Checklist voor De Fluitende Leider® 53

## **SPELINZICHT 55**

Voelsprietten 56

Buitenspelpositie 60

Scoren met je ideeën 61

De praktijk: zo lopen de hazen dus niet... 64

Alles wat gezegd wordt, wordt door iemand gezegd 65

Het spel leren spelen 67

Leidinggeven op afstand 68

Aandacht organiseren 69

Aandacht op maat 71

Het spel veranderen 72

Ervaring helpt 75

De praktijk: de mislukte tackle 76

Positie bepalen 77

De pikorde 79

Wat je nog meer kunt doen 79

Checklist voor De Fluitende Leider® 81

## **DE TRIBUNE 85**

Mensen vinden altijd iets van je 85

Het oortje van het kopje 89

Jouw tribune 90

Wie maak je belangrijk? 94

De praktijk: langs de lijn 99

Uitstraling 103

Power-pose 107

Checklist voor De Fluitende Leider® 108



## **ENERGIE 111**

- Leidinggevenden zijn strebers 112
- Wat je aandacht geeft, groeit 116
- Het is stil aan de overkant 118
- Werken aan veerkracht 121
- Doelen 125
- Veerkrachtiger teams 126
- Controleer wat je kunt controleren 127
- Luisteren naar je lijf 129
- Commentaar op de lijn 134
- De praktijk: pieken voor de groep 136
- Een veerkrachtig team 138
- Checklist voor De Fluitende Leider® 140

## **NABESCHOUWING 141**

- De wedstrijdanalyse 143
- Test Fluitend Leidinggeven 145
- Eigen spelregelboekje 153
- De Fluitende Leider Academy 155
- Over de auteurs 157



# INLEIDING

**E**en aantal jaar geleden meldden we ons bij de receptie van een productiebedrijf in Utrecht. Ze hadden gebeld met de vraag of we eens wilden meedenken over een training voor hun leidinggevenden. Medewerkers van het bedrijf waren ontevreden over het functioneren van hun leidinggevenden, vertelden ze. De managers hadden verschillende managementtrainingen gevolgd om daar verbetering in te brengen, maar hoewel de deelnemers na iedere training aangaven veel geleerd te hebben, veranderde er in de dagelijkse gang van zaken veel te weinig.

In de gesprekken met medewerkers van het bedrijf bleek dat vaak niet helemaal duidelijk was wat ze nu precies moesten doen en welke eisen er aan hun werk gesteld werden. Ze vertelden dat iedereen het hartstikke druk had en z'n best deed om zo goed mogelijk aan alle vragen van klanten te voldoen. Ook de leidinggevenden van het bedrijf staken de handen uit de mouwen en werkten volop mee in de teams. Tijd voor overleg was er daardoor eigenlijk nooit. Kortom: veel gedoe en dat moest snel veranderen.

Misschien moeten jullie eens leidinggeven zoals een scheidsrechter dat doet, opperden we voorzichtig. Die neemt besluiten, hanteert duidelijke spelregels, zorgt voor

een goed verloop van de wedstrijd zonder zelf aan de bal te zijn, houdt rekening met wie belangrijk voor hem is en zorgt ervoor dat hij en zijn team van assistent-scheidsrechters en de VAR-collega's energiek in de wedstrijd blijven. Wanneer we nu jullie managers door de ogen van een scheidsrechter naar hun eigen manier van leidinggeven laten kijken, wat zouden ze daarvan kunnen leren?

Naar aanleiding van deze vraag om een toepasbare, inspirerende, leuke en vernieuwende managementtraining te ontwikkelen, ontmoetten Kevin, Colinda en Erik elkaar voor het eerst in de kantine van de KNVB. En zo werd De Fluitende Leider geboren in de bossen van Zeist.

In eerste instantie waren er twijfels of de ervaringen en inzichten van topscheidsrechters genoeg toegevoegde waarde zouden hebben voor leidinggevendenden in organisaties. Natuurlijk zijn er mooie verhalen te vertellen over spelers en trainers met wie Kevin te maken heeft. Maar onze ambitie ging verder. We wilden mensen aan het denken zetten over hun rol in de organisatie. En hoe die nog beter of leuker kan worden ingevuld. Zou dat lukken?

Na de eerste trainingen was iedereen overtuigd. Veel thema's die in organisaties spelen, blijken grote overeenkomsten te hebben met wat er gebeurt op het voetbalveld. En andersom! Sindsdien groeit het enthousiasme over de samenwerking nog steeds en iedere workshop levert nieuwe ideeën op voor andere trainingen en trajecten. De inspirerende gesprekken over elkaars werk, bezoeken van presentaties en eredivisie-voetbalwedstrijden hebben geleid tot een andere kijk op

leidinggeven die voor veel managers effectief en vernieuwend is.

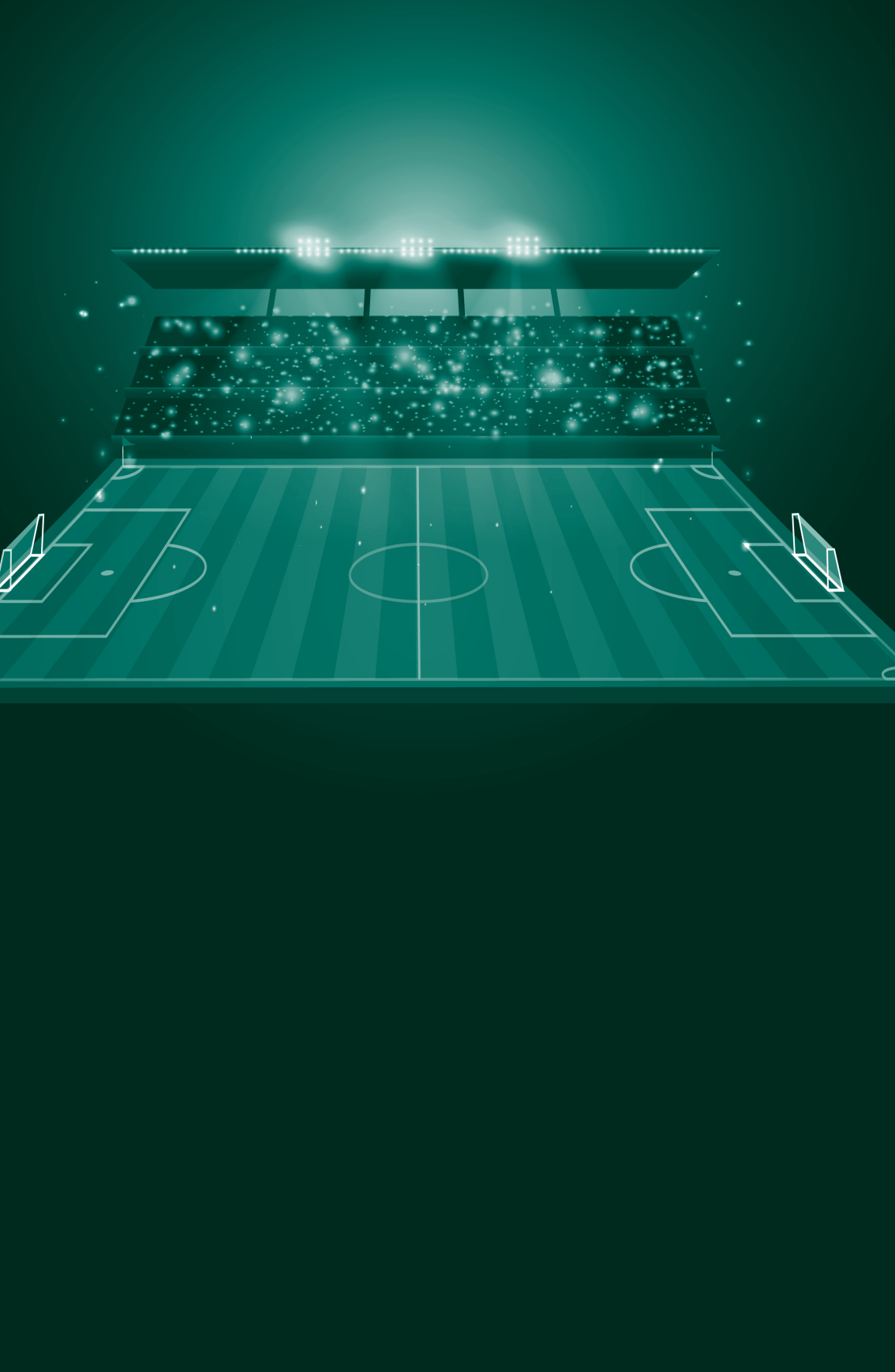
Van diverse organisaties waar we workshops voor verzorgen, krijgen we de vraag om de Fluitende Leider® ook in boekvorm uit te geven. Het resultaat ligt voor je.

Het is een boek geworden over de dagelijkse praktijk van het leidinggeven met praktische tips en vragen. We nemen je mee in de overeenkomsten en verschillen tussen leidinggeven in een organisatie en leidinggeven op het voetbalveld.

Ook dagen we je uit om na te denken over jouw eigen manier van leidinggeven: hoe doe ik dat eigenlijk? We hebben tevens de Fluitende Leider-check opgenomen die je kunt gebruiken om een beter beeld te krijgen van hoe jij nu fluitend leidinggeeft en wat er misschien nog beter zou kunnen.

De Fluitende Leider® ontwikkelt zich razendsnel. We vinden het leuk om jouw ideeën over en ervaringen met fluitend leidinggeven te horen, zodat wij daar ook van kunnen leren! We verwijzen je dan ook graag naar [www.defluitendeleider.nl](http://www.defluitendeleider.nl) voor de meest recente informatie en activiteiten.

Nog één opmerking tot slot. Zowel in managementfuncties als in het voetbal zijn mannen én (steeds meer) vrouwen actief. We richten ons nadrukkelijk op beiden. Om de leesbaarheid van het boek te vergroten, hebben we er toch voor gekozen om de leidinggevende te beschrijven als man (sorry dames). Maar lees als vrouw dus vooral 'zij' in plaats van 'hij' en 'haar' waar 'zijn' staat! Namen in het boek zijn fictief.





# VOORBESCHOUWING

## HET SPEL

In Nederlandse organisaties geeft naar schatting één miljoen mensen leiding aan andere mensen. Waarschijnlijk ben jij er één van. Of je wilt dat worden.

Er is een groot aanbod van boeken en trainingen over leidinggeven waarin je verteld wordt wat er van jou als moderne leidinggevende wordt verwacht. Soms heet dat dienend leiderschap, andere keren spiritueel leiderschap, inspirerend leiderschap of coachend leiderschap. In overheidsland kom je ook vaak het ideaalbeeld van de verbindende leider tegen.

Het ideaal is dat je als moderne leider dienstbaar bent, de ontwikkeling van medewerkers centraal stelt, zorgt voor een aansprekende missie en visie op de toekomst, duurzame ontwikkeling heel belangrijk vindt, altijd openstaat voor de meningen van medewerkers en de mensen om je heen voortdurend inspireert. Helaas is de praktijk vaak anders.

## HET SPEELVELD

In onze trainingen, coachingsgesprekken en andere contacten spreken we veel leidinggeevenden. Allemaal mensen die met veel inzet en grote betrokkenheid hun team aansturen. Die hun uiterste beste doen om samen met collega's dingen neer te zetten. Die een sfeer willen opbouwen zodat hun medewerkers met plezier samenwerken om doelen te halen.

De meeste managers vinden leidinggeven leuk. Maar niet altijd. Zaken lopen immers niet altijd zoals ze willen. Medewerkers reageren anders op plannen dan ze vooraf hadden gedacht. Of de top van de organisatie laat zich niet overtuigen van de goed doordachte toekomstplannen. Misschien herken je een aantal vragen waar zij tegenaan lopen:

- In mijn team is de werkdruk hoog. De laatste maanden zie ik tot m'n schrik het ziekteverzuim ook nog eens oplopen. Het lijkt of mijn medewerkers steeds minder energie hebben om te doen wat ze moeten doen! Hoe zorg ik voor meer energie en plezier in mijn team?
- Ik heb samen met mijn medewerkers nieuwe plannen gemaakt voor mijn team. Nu de plannen moeten worden omgezet in concrete acties, lijken mijn mensen niet vooruit te branden. Hoe krijg ik ze toch in beweging?
- Mijn collega-teamleiders durven geen besluiten te nemen. Het lijkt wel of ze vooral aardig gevonden willen worden door hun medewerkers. Een klein groepje houdt zich niet aan de afspraken en komt ermee weg. Ik mag toch verwachten dat leidinggeevenden gewoon leidinggeven?

- Bij ons is besloten een vorm van zelfsturing in te voeren. Als een van de weinige managers die mocht blijven, ben ik nu verantwoordelijk voor vijftig zichzelf organiserende medewerkers. In het begin was iedereen enthousiast, maar nu komt de organisatie piepend tot stilstand en ontstaan steeds meer irritaties over kleine dingen. Ik vind zelfsturing een fantastisch idee hoor, maar hoe laat ik het slagen?
- De afgelopen maanden zijn verschillende afdelingen samengevoegd. Nu blijkt dat medewerkers van afdeling B iedere vrijdagmiddag een uur eerder naar huis gaan. Er is besloten nu nog maar niet over de verworven rechten uit het verleden te beginnen om geen extra onrust te veroorzaken. Toch voelt dat niet lekker. De mensen van mijn team werken wel gewoon door tot vijf uur. Hoe moet ik hun dat uitleggen?
- Inmiddels geef ik zo'n twee jaar leiding aan mijn team. Ik doe altijd erg mijn best om voor collega's van alles te regelen, maar krijg daar eigenlijk geen waardering voor. Niet van hen en niet van mijn manager. Dat vind ik jammer. Hoe kan ik daar verandering in brengen?

## ONDUIDELIJKHEID IS ASOCIAAL

Veel problemen waar leidinggevendenden tegenaan lopen, hebben dezelfde oorzaak: gebrek aan duidelijkheid en richting. We nemen vaak niet genoeg de tijd om te checken of voor de ander duidelijk is wat we bedoelen. Of om te vertellen wat wij verwachten en waarom.

Wanneer jij aangeeft een professionele uitstraling te verwachten van je medewerkers, gaat iedereen daar op zijn eigen manier mee aan de slag. Per persoon zullen er verschillen in klantbenadering ontstaan doordat iedereen daar zijn eigen invulling aan kan geven. Als leidinggevende heb je kans dat er dingen gebeuren die jij niet wilt. Als gevolg van jouw onduidelijke communicatie moet je medewerkers terugfluiten. Met alle negatieve energie die daarmee gepaard gaat. Ook zul je zien dat sommige medewerkers nauwelijks in beweging komen, omdat zij er behoefte aan hebben te weten waar jij de meetlat legt. Wanneer doen ze het goed (genoeg)? En wat mogen ze nu wel en niet zelf bepalen?

Bij een sollicitatieprocedure voor een nieuwe leidinggevende stelde een opdrachtgever een adviescommissie in. Daarin zaten medewerkers en leidinggevendenden die met de nieuwe manager te maken zouden krijgen. Zowel de directie als de adviescommissie sprak met verschillende kandidaten over de vacature. Bij de nabespreking bleek dat ze voor verschillende kandidaten kozen. Een moeizaam gesprek volgde waarin de directie uiteindelijk aangaf onder voorwaarde van een positief assessment haar eigen voorkeurskandidaat te willen benoemen. De adviescommissie verliet teleurgesteld en verontwaardigd de kamer. Zij hadden verwacht dat hun advies doorslaggevend zou zijn in het proces. Helaas was de directie vergeten de verantwoordelijkheden en verwachtingen rond de adviescommissie goed te managen, met intern gemopper en een slechte start voor de nieuwe manager als gevolg.

Volgens sommige bazenonderzoeken weten maar liefst vier van de tien medewerkers niet goed wat er van hen verwacht wordt. Geen wonder dus dat je als medewerker soms even de kat uit de boom kijkt bij een organisatieverandering, of dat je je verbeterideeën nog even voor je houdt, of voorzichtig bent om taken op te pakken die anderen laten liggen. De meeste medewerkers verwachten duidelijkheid van hun leidinggevende. Duidelijkheid over het takenpakket, de doelstelling en de spelregels. Wanneer ze die niet krijgen, ontstaat gedoe: onzekerheid, conflicten, fouten, vertraging en verspilling. Kortom: onduidelijkheid laten voortbestaan in jouw team is asociaal.

## ANDERS KIJKEN

Jouw rol als leidinggevende in een organisatie heeft meer overeenkomsten met die van een scheidsrechter in een voetbalstadion dan je in eerste instantie misschien zou denken.

Natuurlijk zijn er verschillen tussen leidinggeven aan een team en het leiden van een voetbalwedstrijd. Een scheidsrechter moet vaak in een split second een beslissing nemen, terwijl jij daar gelukkig meestal langer de tijd voor hebt.

Het is zeker niet onze bedoeling dat je voortaan al fluitend en kaarten uitdelend over je afdeling loopt. Wel dagen we je uit om te onderzoeken welke vaardigheden en eigenschappen van scheidsrechters uit het betaald voetbal je kunt toepassen. Vraag je af: hoe doe ik dat eigenlijk, en: zou ik dit

kunnen toepassen in mijn team? Kortom: haal eruit wat bruikbaar is voor jouw situatie.

*‘Als leidinggevende doe je niet mee aan de verkiezing van de populairste medewerker van jouw organisatie’*

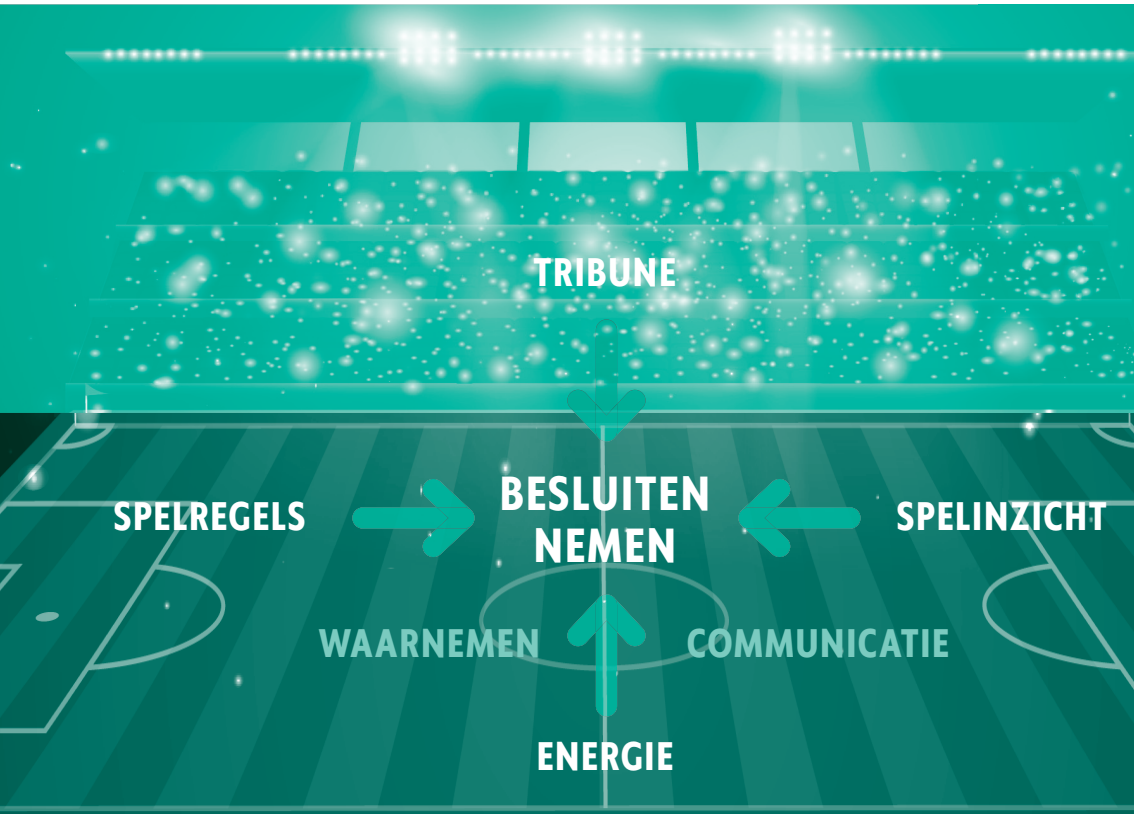
– ERIK

## SCHEIDS, WAT DOE JE NOU?

De belangrijkste taak van een scheidsrechter is besluiten nemen om het spel eerlijk en sportief te laten verlopen. Dat kan hij alleen wanneer er duidelijke spelregels zijn en alle spelers op het veld, en bij voorkeur ook de trainers, supporters en voetbalfans thuis, daarvan op de hoogte zijn. Hij heeft spelinzicht nodig om te weten wanneer hij een spelregel onverkort moet toepassen of voordeel kan geven aan de aanvallende partij.

Verder moet een scheidsrechter weten om te gaan met de emoties van de toeschouwers op de tribune en de trainers in de dug-outs. Ten slotte moet hij natuurlijk over de fysieke en mentale energie beschikken om gedurende de wedstrijd alert te zijn en de goede beslissingen op het goede moment te nemen.





## BAAS, WAT DOE JIJ EIGENLIJK?

Leidinggeven aan een team binnen een organisatie kan, zo weten we ook uit onze eigen ervaring als manager, buitengewoon leuk zijn en veel energie opleveren. Maar dan moet je wel doen waar je als manager voor aangenomen bent: besluiten nemen. Daarvoor moet je binnen jouw team ten minste de volgende dingen regelen.

- 1** Je hebt spelregels en medewerkers die deze regels kennen en erkennen.
- 2** Je beschikt over spelinzicht, zodat je weet hoe je dingen voor elkaar krijgt binnen jouw organisatie.
- 3** Je weet wie er op jouw tribune zitten, een mening hebben over jou en hoe je die kunt beïnvloeden.
- 4** Je hebt de energie om telkens weer in te spelen op wat er gebeurt binnen en rond jouw team.
- 5** Je hebt een goede antenne, bent alert op ontwikkelingen in de organisatie en durft te vertrouwen op je eigen waarnemingen.
- 6** Je communiceert over besluiten en checkt of ze begrepen zijn, zodat er nooit onduidelijkheid bestaat over je beslissingen en plannen.



In een gewone competitieweek ontvang ik iedere dinsdagmiddag om 12.00 uur precies een e-mail van de KNVB met de aanstelling voor het aankomend weekend. Dan begint voor mij de wedstrijdweek.

De dag waarop ik moet fluiten, bepaalt hoe mijn voorbereidingschema eruitziet. Wanneer ik vrijdag in actie kom, is dat dus een ander schema dan wanneer de wedstrijd op zondagavond is. Ik doe er alles aan om op de wedstrijddag optimaal te kunnen presteren. Dat betekent bijvoorbeeld dat inspanning en rustmomenten in een week zo worden gekozen dat ik bij de wedstrijd tof fit ben. Ook wat ik wanneer eet, wordt zo goed mogelijk afgestemd op het inspanningsmoment.

Werken aan een fysieke en mentale topconditie is een voortdurend proces. Vaste onderdelen van de wekelijkse routine zijn het vrijwel dagelijks trainen, het bezoeken van mijn personal trainer en de sportschool voor kracht- en conditietrainingen, het voeren van gesprekken met mijn eigen coach, maar ook tijd voor ontspanning in de sauna zijn vaste onderdelen van de wekelijkse routine.

Hoewel ik vaak samenwerk met dezelfde assistenten, wisselt de samenstelling van mijn team per wedstrijd. Het is daarom belangrijk om contact te leggen met de collega's. Ik houd van duidelijke afspraken. Dus spreken we ook af hoe we naar het stadion gaan, hoe laat we daar zijn en welke kleding we aantrekken. We zorgen ervoor dat we als team arriveren en ook als team weer weggaan. Dat vind ik belangrijk want we zijn immers vertegenwoordigers van de KNVB en dan vind ik een professionele uitstraling belangrijk en vanzelfsprekend. Zelf ga ik in mijn team zo ver dat ook onze schoenen op elkaar afgestemd moeten zijn; dat ziet er wel zo strak uit wanneer we in de middencirkel staan. Ook alle teamleden gaan om die reden gekleed in hetzelfde type broek, overhemd en jasje en met dezelfde stropdas en riem.

Voor het begin van een voetbalwedstrijd is het gebruikelijk dat scheidsrechters, voordat ze zich omkleden en het veld keuren, een kop koffie drinken in de bestuurskamer met de besturen van beide teams. In dergelijke gesprekken wordt zelden over de wedstrijd gesproken. Veelal worden vakantieplannen en algemeenheden uitgewisseld. Voor mij is dat een prima manier om even te ontspannen voor de wedstrijd.

Na de wedstrijd gaat het arbitrale viertal regelmatig naar de bestuurskamer om nog wat na te praten. Of ze dat doen, bepaalt de scheidsrechter. Evenals het tijdstip waarop ze met z'n vieren als team het stadion weer verlaten.

De dag na de wedstrijd staat een uitlooptraining op de agenda. En dan weer je hoofd leegmaken voor de volgende wedstrijd en wachten op de e-mail uit Zeist op dinsdag.

*‘Met een fluitje van twee euro  
vlieg ik businessclass en dat wordt  
nog eens gesponsord ook!’*

– KEVIN

Meer informatie vind je op  
**[www.defluitendeleider.nl](http://www.defluitendeleider.nl)**



# OVER DE AUTEURS

**Colinda van Dijk** (1967) is meer dan 25 jaar actief op het gebied van mens en werk op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau. Na haar periode bij vakbond CNV werkte ze als districtsmanager in de uitzendbranche. Zij kent veel organisaties en hun managers en heeft zich ontwikkeld tot specialist op het gebied van leidinggeven, energie in werk en duurzame inzetbaarheid.

Colinda is medeoprichter van Gewoon-HR en actief als coach, trainer en adviseur op thema's als loopbaanbegeleiding, energie, zelfvertrouwen en duurzame inzetbaarheid. Daarnaast wordt ze regelmatig gevraagd als expert op het thema boze bazen. Zij is de trotse voorzitter van de Stichting Toeterjoepies ([www.toeterjoepies.nl](http://www.toeterjoepies.nl)) die met vijftig vrijwilligers jongeren uit de jeugdzorg zonder stabiele thuis-situatie begeleidt naar werk of opleiding.



**Kevin Blom** (1974) heeft als scheidsrechter meer dan 650 nationale en internationale wedstrijden gefloten in het betaald voetbal. Een van de hoogtepunten in zijn loopbaan was de KNVB-bekerfinale in 2011.

Naast zijn activiteiten als scheidsrechter werkt hij als coördinator van de arbitrage en is hij verantwoordelijk voor de scheidsrechters op het hoogste amateurniveau. Ook begeleidt hij de internationale vrouwelijke scheidsrechters van de KNVB.

Voordat Kevin zich volledig op het fluiten ging richten, werkte hij in een aantal salesfuncties. Met veel plezier geeft hij trainingen en workshops aan teams en managers van zeer verschillende organisaties. Hij verzorgt namens de Stichting Toeterjoepies workshops voor groepen jongeren in de jeugdzorg over samenwerken en communicatie. Ook geeft hij presentaties over diverse thema's aan voetbalverenigingen.



**Erik Kaptein** (1967) heeft na zijn studies arbeids- en organisatiepsychologie en postdoc-opleiding change management gewerkt in HR-managementfuncties bij verschillende grote organisaties. Als mede-eigenaar van Gewoon-HR begeleidt hij organisaties, leidinggevenden en medewerkers op het gebied van verandering, mentale kracht, ontwikkeling en creativiteit. Een belangrijke drijfveer is mensen anders te laten kijken naar zichzelf en hun omgeving.

Erik geeft op de Saxion University of Applied Sciences colleges op het gebied van veerkracht, creativiteit en innovatie. Hij is medeauteur *Change Management* en *De bestaansvoorwaarden*, boeken die veel worden gebruikt in diverse managementopleidingen.



# MET GRATIS E-BOOK

**Kevin Blom** heeft als scheidsrechter meer dan vijfhonderd nationale en internationale wedstrijden gefloten in het betaald voetbal. Hij begeleidt daarnaast voetbalscheidsrechters in het amateur- en vrouwenvoetbal.

**Colinda van Dijk** en **Erik Kaptein** zijn oprichters van Gewoon-HR en de stichting Toeterjoepies. Ze zijn actief als coach, trainer en adviseur op het gebied van onder andere duurzame inzetbaarheid, leiderschap en mentale veerkracht. Samen geven ze trainingen en workshops waarin ze de kennis en ervaring van topscheidsrechters verbinden met die van medewerkers en leidinggevendenden in organisaties.

In De Fluitende Leider® werken Colinda van Dijk, Erik Kaptein en Kevin Blom de krachtige metafoor uit van de leidinggevende als scheidsrechter op zijn eigen speelveld binnen een organisatie. Daarbij leggen ze voortdurend verrassende verbanden tussen het aansturen van teams en het leidinggeven aan voetbalwedstrijden.

De auteurs gaan in op verschillende thema's rond leidinggeven, zoals:

- Wat zijn de spelregels binnen jouw team?
- Zijn ze duidelijk en kent iedereen ze?
- Welk inzicht heb je nodig om op een goede manier leiding te geven aan wat er in de organisatie gebeurt?
- Hoe ga je om met kritiek van de mensen op jouw tribune?
- Waar haal je de energie vandaan om door te blijven gaan, ook bij tegenslag?

De inzichten in dit boek zijn gebaseerd op een groot aantal trainingen en workshops die de schrijvers de afgelopen jaren samen hebben gegeven bij diverse organisaties in uiteenlopende branches. Hun conclusie uit deze programma's is dat leidinggeven effectiever én leuker kan. Oftewel: je gaat fluitend naar je werk als leidinggevende wanneer je ook op je werk 'durft te fluiten'.

Iedere leidinggevende kan meteen aan de slag met de praktische tips uit dit boek. Vooral managers die operationeel leidinggeven zullen er veel aan hebben. Daarnaast geeft het een interessant inkijkje in de wereld van de scheidsrechters betaald voetbal in ons land. Kortom, nieuwe inzichten voor zowel startende als ervaren leidinggevendenden om hun rol als Fluitende Leider verder te verbeteren. Ook als je niet van voetbal houdt!

[businezz.nl](http://businezz.nl)  
[boomuitgeversamsterdam.nl](http://boomuitgeversamsterdam.nl)

