



An aerial, top-down view of a four-person rowing team in a scull on dark, rippling water. The rowers are positioned in a line, each with their oars dipping into the water. The boat is long and narrow, tapering to a point at the front. The overall tone is dark and professional.

DOMINIC
ROSSI

OP HET RITME VAN JE TEAM

Bouwen aan een
high performance
culture in je organisatie

Lannoo
Campus

D/2023/45/56 – ISBN 978 94 014 9037 5 – NUR 800

Vormgeving cover: Peer De Maeyer
Vormgeving binnenwerk: Crius Group
Foto cover: Rhode van Elsen

© Dominic Rossi & Uitgeverij Lannoo nv, Tiel, 2023.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,
de boeken- en multimediativisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of openbaar
gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke
andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming
van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus	
Vaartkom 41 bus 01.02	Postbus 23202
3000 Leuven	1100 DS Amsterdam
België	Nederland

www.lannoocampus.com

INHOUD

IK BEKEN ...	9
---------------------	----------

1. WAAROM HET RITME BELANGRIJK IS	15
--	-----------

Het ritme alterneren	18
De wet van het natuurlijke ritme	22
Lessen van highperformers	26
Kleine gewoonten kunnen een groot verschil maken	29
De flow van het ritme voelen	30
De vier essentiële componenten	37
Zorg voor een veilige context: geen prestatie zonder relatie	39
Leiderschapslessen uit de NBA	44
Time-out: Red Bull teamregels	47
Van basket naar de werkvloer	48
De vergeten accu	51
Leiderschapslessen uit de NBA	55
Time-out: de BMI als stoorzender?	59
Scoren vanuit de kracht van de stilte	59

2. DUURZAME DOELEN

85

Leercultuur	66
Leiderschapslessen uit de NBA	67
De vier bouwstenen van Emotionele intelligentie	68
Duurzame doelen en zingeving	73
Time-out: highperformanceaandachtspunten	75
Leidinggeven van binnenuit	76
Ondernemen met een topsportmindset	78

3. DE STURENDE WAARDEN

83

Start met je persoonlijke waarden	85
<i>Mijn grootvader als inspiratiebron</i>	86
<i>De voldoening van het geven</i>	88
<i>Een speelse leraar</i>	89
<i>De waarden van een arbeidseconoom</i>	91
<i>Duurzaam meerwaarde creëren</i>	92
<i>Een sierlijke zwaan</i>	93
<i>Time-out: check-in, check-out</i>	95
<i>Valkuilen</i>	96
De waarden van je team	97
<i>Leiderschapslessen uit de NBA</i>	98
<i>Een huiselijke werkplek</i>	105
<i>Verantwoordelijkheid nemen</i>	105
<i>De muur overwinnen</i>	106
Time-out: mastermindsessies	107
Leiderschapslessen uit de NBA	110

4. HET RELATIONELE RITME

115

Zelfbewustzijn en relationeel bewustzijn	117
Het verschil tussen goed en goud is daar waar je focus naartoe gaat	119
Kracht of macht?	122
Werken aan een niet-oordelende cultuur	123
'De Ludo' op je schouder	125
Groeien op het ritme van vertrouwen	126
Groeiwandeling	130
Time-out: paarden of tango?	131
Feedback is een cadeau	131
Teaming als een levend, dynamisch proces	132
High-touch in highte tijden	137
Door persoonlijke groei naar een zelfsturend team	139
Het ritme van uitdagen en ondersteunen	140
Time-out: kaarten op tafel	143

5. HET FYSIEKE EN MENTALE RITME

145

Tot het gaatje	146
Lichaamstaal en houding	148
Remmende gedachten	150
Het innerlijke spel	151
Leiderschapslessen uit de NBA	152
Mentale veerkracht	153
Time-out: 1 mooi minuutje	157

6. DUURZAAM (BLIJVEN) SCOREN

159

De All Blacks: simply the best	161
<i>Gedeelde visie</i>	161
<i>Onbaatzuchtige mensen worden betere sporters</i>	161
<i>Oog voor de cirkels van invloed</i>	162
<i>Teamcohesie</i>	163
Restaurant misverstand: all you need is love	164
<i>Waardevolle mensen</i>	164
<i>Veilige omgeving</i>	165
<i>Een groeiproces</i>	166
<i>De sprankel in de ogen</i>	167
<i>Warme begeleiders</i>	169
Zo vindt een topacteur het juiste ritme	171
<i>Zorg voor vaste rituelen</i>	171
<i>Doe dutjes</i>	171
<i>Leg je gsm wat vaker weg</i>	172
<i>Luister naar celloconcerten</i>	172
<i>Zet je ego regelmatig opzij</i>	173
Laat je duurzame kapitaal niet verloren gaan	173
<i>Band of brothers</i>	175
<i>Je sais, je sais ...</i>	176
<i>Time-out: 17 citaten</i>	177

ONE MORE THING	179
UIT DE SCHADUW	181
BIBLIOGRAFIE	183

IK BEKEN ...

Erder dan hier alleen in deze kamer te zitten, handen op het klavier, blik gefixeerd op het computerscherm, zou ik liever recht tegenover jou zitten om naar jou te luisteren. Omdat dat praktisch niet mogelijk is, begin ik maar met mijn verhaal, in de hoop dat je, na dit te lezen, het zinvol vindt om contact op te nemen, zodat we alsnog naar elkaar kunnen luisteren. Want leiderschap – en zeker teamleiderschap – begint met luisteren en aanvoelen: luisteren naar je innerlijke stem en de stem van de andere; maar evenzeer aanvoelen van het innerlijke ritme en het ritme van de anderen, van het team. Zeker als je werk wilt maken van een duurzame *high performance culture*; een cultuur waarin mensen openlijk constructieve feedback durven en kunnen geven, zonder remmingen hulp vragen, elkaar uitdagen en ondersteunen om iedere dag als mens en organisatie te groeien.

Dat bewustzijn van het belang van het ritme is bij mij door de jaren heen gegroeid, aanvankelijk als basketbalcoach, later als coach van bedrijfsleiders. Het was met name een professionele basketbalspeelster die me dat deed inzien, toen ze me zei: ‘Je weet toch Dominic waarom zoveel mensen graag met jou samenwerken? Dat is omdat je je energie op het juiste ritme overbrengt.’ Het is inmiddels mijn ervaring dat de principes die werken om highperformancesporters te trainen, ook bruikbaar zijn om highperformanceondernemers en hun teams te trainen. En dat dosering en alternering van het juiste ritme daarbij evengoed een doorslaggevende rol spelen. Het is noodzakelijk om je als leidinggevende bewust te zijn dat, zodra je de werkvloer betreedt, je onvermijdelijk het ritme beïnvloedt. In

een highperformancecultuur zijn het juist die leidinggevendenden die op het juiste moment de juiste beslissing kunnen nemen. Net als in een roeiboot draait alles in een organisatie om het ritme te vinden van het nemen van beslissingen. Als het ritme niet klopt vermindert de boot vaart of valt zelfs stil. Mensen voelen je gedrag en ritme als leider in elke vezel van hun lichaam. Het is net als samen dansen, waarbij de keuze van de muziek bepalend is voor het ritme.

Zonder ritme is muziek gewoon lawaai.

Het feit dat je dit boek ter hand neemt is een teken dat we een gemeenschappelijk doel nastreven: jij wilt, net als ik, groeien als leider, zodat je ook anderen kan helpen om duurzaam te groeien. Want naast het ritme is duurzaamheid het tweede centrale thema van dit boek. Ik besef dat dat woord te pas en te onpas gebruikt en misbruikt wordt en dat het vele ladingen dekt, waardoor sommigen het als hol en vrijblijvend beschouwen.

Ik omschrijf een duurzame high performance culture als een cultuur waarin we een groep mensen zo goed mogelijk uitdagen én steunen, zodat ze met aantoonbaar plezier komen werken en zo bereid zijn zich tot het uiterste in te zetten.

Cultuur komt van het Latijnse cultus, wat 'verzorgen' betekent, en dat is een continu proces. Dat staat haaks op de 'toxische leiderschapscultuur'. Net als ik dit boek afsluit, staan de kranten vol van het incident met Matthijs van Nieuwkerk, de bekende talkshowhost van de 'De wereld draait door', die blijkbaar door zijn toxische leiderschapsstijl flink wat mentale wonden heeft geslagen bij zijn teamleden. Alsmear meer mensen kunnen zich niet meer vinden in het beeld van de hiërarchische leider die op zijn eenzame weg naar succes bereid is om het welzijn van zijn medewerkers op te offeren. Op lange termijn zijn de gevolgen van die aanpak volgens HR-consultant Patrick Vermeren rampzalig. 'Angst kan zoveel energie opslorpen dat de productiviteit naar beneden gaat. Bovendien leiden

chronische stress en slapeloze nachten ertoe dat mensen meer fouten maken. Als werknemers alleen datgene zeggen waarvan ze denken dat hun baas het wil horen, gaan er ook veel goede ideeën verloren. Daarnaast krijgen toxische leiders ook toxische volgers, waarbij het gedrag gekopieerd wordt', aldus Vermeren. De prijs van die harde aanpak wordt volgens prof. Koen Marichal niet altijd voldoende belicht. De harde aanpak overleeft door kortetermijndenken. Zo kan het nuttig zijn om een ploeg eenmalig tot het uiterste te drijven om een bepaald doel te bereiken, maar daarna moet diezelfde groep wel uitgeblust verder werken. Dat is geen recept voor duurzaam succes.

Op de volgende bladzijden deel ik openhartig en bescheiden mijn ervaringen met jou. Openhartig, omdat ik evengoed vertel over mijn successen als over mijn falen, over mijn zoeken en mijn twijfelen; bescheiden omdat ik een selfmade man ben uit de Kempen, geen academicus of wetenschapper. Ik geloof wel in de kracht van authenticiek vertelde verhalen, bij voorkeur met een wetenschappelijke onderbouw.

Uit ervaring weet ik dat in de topsport simpele dingen goed doen en zorgzaam met je mensen omgaan tot fantastische resultaten kan leiden.

Dit boek schrijven is voor mij een toepassing van de principes die ik verderop beschrijf. Het is een uitdaging die ik mezelf opleg om professioneel naar een hoger niveau te evolueren. Omdat ik niet meteen een vlotte pen heb, werk ik samen met Erik Van Vooren, net zoals bij mijn vorig boek. Erik is meer dan een ghostwriter, hij is een soulmate die mijn streefdoelen en mijn methodiek goed aanvoelt en mij uitdaagt om de zaken nog concreter, nog scherper te stellen. Zo bracht hij met het flowmodel structuur in de chaos van mijn vele losse gedachten. Dat zorgde ervoor dat we van bij de start een duidelijke leidraad hadden, een ruggengraat om het boek verder uit te werken. De verdieping die dit boek vereist, helpt mij om mijn rol als coach nog beter in te vullen. Ik ben niet te beroerd om openlijk te bekennen wat ik wel en niet kan; waar nodig ga ik op zoek naar een sparringpartner

die me kan helpen om verder te groeien, zoals je je bij het lopen van een marathon kunt laten leiden door het ritme van een Pacer.

Dat is meteen mijn eerste advies: ook voor jou kan het vinden van een passende coach of sparringpartner een belangrijke stap zijn om nog beter te scoren als teamleider.

Hoewel ik in dit boek geregeld een brugje maak met basketbal en de sport in het algemeen, weet ik maar al te goed dat sport uiteindelijk maar een spelletje is. Het echte spel is hoe we ons leven vormgeven. Zoals Maharij terecht zegt:

‘Wat is het echte spel? Het is een spel waarmee het hart zich bezighoudt, het spel waarin je wordt beziggehouden, het spel dat je zult winnen.’

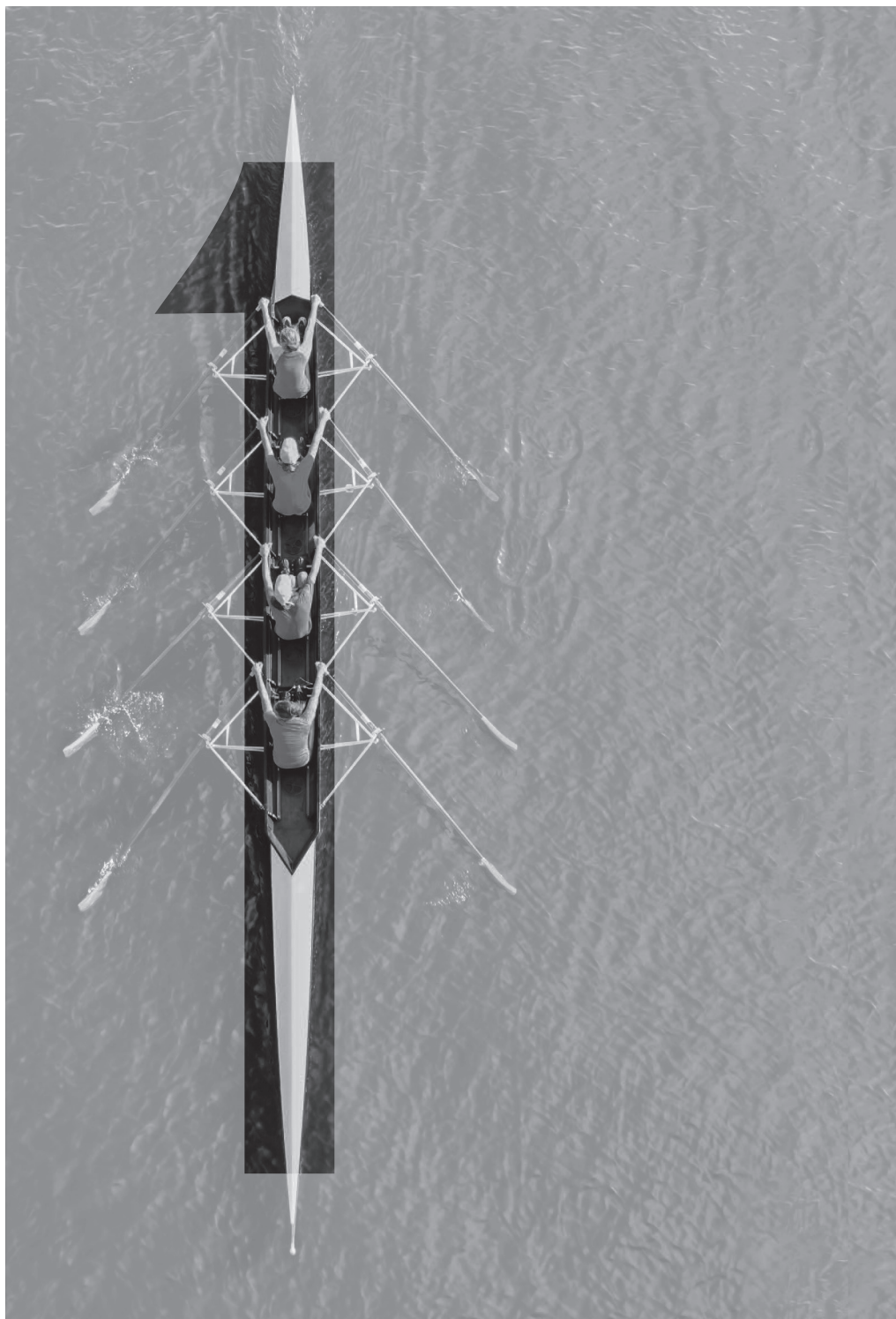
Maar genoeg beschouwingen vooraf: laten we opstaan van de bank, de bal in de hand nemen en samen het speelveld betreden, zodat we de training kunnen aanvatten met de bedoeling om later, in de echte wereld, duurzaam te scoren met je highperformanceteam.

Ik heb elk hoofdstuk doorspekt met ‘Just do it’-vragen en -opdrachten, bedoeld om je te prikkelen om de daad bij het woord te voegen en tot actie over te gaan.

PS: Uit respect voor hun privacy zijn een aantal namen van mijn klanten vervangen door een fictieve naam.

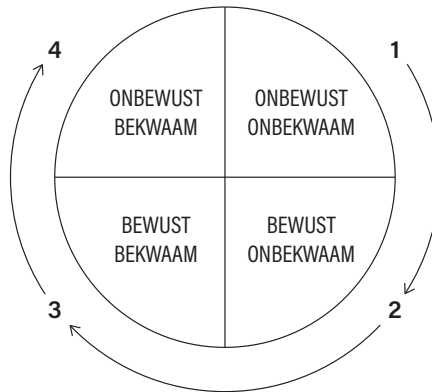
***‘Wat is het
echte spel? Het is
een spel waarmee
het hart zich
bezighoudt, het spel
waarin je wordt
beziggehouden,
het spel dat je
zult winnen.’***

— Maharij



**WAAROM
HET
RITME
BELANGRIJK
IS**

Misschien ben je vertrouwd met de leercirkel van Maslow, waarin hij beschrijft hoe we aanvankelijk vaak eerder onbewust onbekwaam zijn. Dat wil zeggen dat we ons niet bewust zijn van een hiaat in onze kennis en zodoende niet beseffen dat we iets niet beheersen. We zijn er ons dus niet van bewust dat ons gedrag niet effectief is in een bepaalde situatie. Pas als we ons daarvan bewust worden – vanuit onszelf of doordat een ander ons erop wijst – komen we in fase twee en worden we bewust onbekwaam. In die fase beseffen we dat we iets missen en dat we moeten bijleren. Dat kan de aanzet geven om op zoek te gaan om te groeien. Zo komen we in de derde fase: we worden bewust bekwaam, want we zijn bewust bezig om ons de gewenste kennis, vaardigheden of competenties eigen te maken. Oefening baart kunst, en op het moment dat we de nieuwe kennis, vaardigheden of competenties laten zien zonder dat we er ons nog van bewust zijn, belanden we in fase vier: we zijn onbewust bekwaam. We zijn dan niet meer bezig met de nieuwe kennis, en we denken er niet meer over na want het is als het ware een automatisch onderdeel van ons gedrag geworden.



FIGUUR 1. DE LEERCIRKEL VAN MASLOW

Zo is bij mij het inzicht in het belang van het ritme geëvolueerd. Het zijn de sporters en ondernemers met wie ik de afgelopen jaren heb samengewerkt, die me ervan bewust hebben gemaakt dat de manier waarop ik het ritme alterneer, een belangrijk onderdeel is van mijn aanpak. Een aanpak waarmee je ook het verschil kunt maken, want ritme zorgt voor controle in deze complexe, onvoorspelbare en snel veranderende wereld. In mijn individuele sporttrainingen oefen ik veel op het aanvoelen van het ritme – met en zonder bal – met het oog op meer wendbaarheid en aanpassingsvermogen, het bewust controleren van het lichaam alvorens snelheid te maken – want je kunt geen snelheid maken zonder controle – het leren vertragen om daarna nog beter te versnellen, om uiteindelijk duurzaam te scoren en te blijven scoren, als individu en als team. Dat aanvoelen van het ritme heeft in belangrijke mate te maken met je zelfbewustzijn.

Bewust spelen met je eigen ritme – aanvallen en controleren, rust en beweging, kracht en kwetsbaarheid – zorgt ervoor dat je het maximum haalt zowel uit je eigen potentieel als uit het potentieel van het team.

In basket – en meer algemeen in de sport – uit het ritme zich in de vlotheid en de soepelheid waarmee je je lichaam beweegt, in het vinden van de juiste kadans, de passes, het dribbelen en het vlot scoren. Dat is niet zo maar in één simpel beeld te vatten. Daarom ben ik blij met de foto van het roeiteam op de cover, een suggestie van de uitgever. Het is een impactvolle visualisatie van de kracht van een groep mensen die geconcentreerd, in de flow van een vloeiend ritme, samen op weg zijn naar een gezamenlijk doel.

Respect voor het ritme zorgt voor (g)roeikracht.

HET RITME ALTERNEREN

Wat bedoel ik als ik spreek over ‘het ritme’? Dit zegt Wikipedia: ‘Ritme is een specifieke herhaling (in bijvoorbeeld de tijd of de ruimte) door middel van accenten, die een zeker patroon of regelmaat vertonen. Het is een belangrijk aspect van muziek, kunst, architectuur, film, dans, veel poëzie, esthetiek in het algemeen, *maar ook van het dagelijkse leven* (vooral dag-, week- en jaarritme), *bij het aanleren van nieuwe kennis en vaardigheden*. Ritme zorgt voor een ervaring van herkenning en overzicht. (...) Ritme zorgt ook voor een gevoel van controle en voorspelbaarheid, en daarmee rust in je hoofd.’

De belangrijkste kernelementen die ik belangrijk vind, zijn: het besef dat het ritme bepalend is om nieuwe kennis en vaardigheden te verwerven, dat we het ritme kunnen afwisselen (alterneren), het kunnen gebruiken om accenten te leggen en dat het zorgt voor overzicht, controle, voorspelbaarheid en rust in het hoofd.

Just do it

Als je wilt aanvoelen hoe het ritme van de leider de toevoerder beïnvloedt, luister dan eens naar een speech van Obama en daarna van Biden.

Als teamleider heb je een belangrijke invloed op het ritme van je teamleden. Door het ritme bewust te alterneren zorg je ervoor dat je teamleden getriggerd worden en dat ze bij de les blijven. Het laat je toe om bepaalde accenten te leggen zodat je boodschap duidelijk overkomt. Een duurzame *high performance culture* kun je pas bereiken als je voortdurend het ritme voelt en voedt. Toen ik startte met het trainen van zakelijke doelgroepen, zocht ik naar een manier om het belang van ritme en flow in de sport te vertalen naar de werkvloer, want ook in een zakelijke context is het aanvoelen van dat ritme een belangrijke succesfactor bij highperformancepersonen en -groepen.

In het onderstaande schema schets ik enkele van de belangrijkste tegenstellingen waartussen je kunt alterneren om het ritme aan te sturen. Ritme is dus niet het resultaat van één enkele factor maar van een mix van veel verschillende factoren. Zoals een jazzband speelt met het ritme, zo kun jij ook het ritme aansturen in functie van de situatie op dat moment.



FIGUUR 2. ALTERNEREN VAN HET RITME.

Werken aan een duurzame *high performance culture* is meer dan het toepassen van enkele leiderschapsmodellen of -technieken; het is het leren inzetten van het juiste ritme voor dat moment. Dat zorgt ervoor dat je impact groter is, zodat je sneller tot het gewenste resultaat komt, als individu en als team.

Het ritme wordt mede bepaald door:

- ~ een overkoepelende cultuur van veiligheid;
- ~ je lichaamstaal en kledingstijl;
- ~ een warme, menselijke verbinding te behouden gedurende de samenwerking om zo de uitdagingen tot een goed einde te brengen;
- ~ openhartige en eerlijke onderlinge communicatie en feedback;
- ~ bepaalde rituelen die rust geven en de focus versterken;
- ~ de ambitieuze doelen en KPI's duidelijk te stellen.

Ik volg Jitske Kramer die zegt dat mensen energievelden vormen die, hoewel onzichtbaar, zeer voelbaar zijn en onvermijdelijk een impact hebben op het ritme. Denk maar even aan je persoonlijke ervaring en je zult erkennen dat het energieveld op een begrafenis totaal anders is dan het energieveld op een voetbalwedstrijd of een muziekfestival.

*Als je in een welbepaald energieveld stapt,
manifesteert die energie zich ook onvermijdelijk in jou.*

Waar mensen samenzijn ontstaan culturen en culturen vormen mensen. Die culturen zijn energievelden. Het start met het bewust mentaal stilstaan bij en aandacht hebben voor hoe dat energieveld op dat moment aanvoelt voor jou.

Just do it

Welk energieveld creëer je als teamleider in je team? Is dat het gewenste ritme om duurzaam te scoren? Indien niet: welke van de bovenvermelde parameters kun je inzetten om bij te sturen?

Evengoed is het zinvol om tijd en ruimte te reserveren om overbodige energie te ventileren. Dat kan informeel, bijvoorbeeld aan het koffieapparaat, maar evengoed is het zinvol om formele ventilatiemomenten te faciliteren, zoals een check-in, een check-out op regelmatige tijdstippen, of een aantal keren per jaar een uitdiepingsessie met het team. Regelmaat en consistentie zijn daarbij aanbevolen.

Volgens Elke Van Hoof heeft de zogenaamde work-lifebalans vooral te maken met het vinden van een duurzaam werkritme. 'Ik kijk niet zozeer naar "work" en naar "life". Je moet niet proberen om verschillende werelden te creëren. Het is één leven, je bent maar één persoon.' Een werkritme is duurzaam als je het een lange tijd kunt volhouden. Het kan helpen om je daarbij niet blind te staren op afgelijnde uren, maar om een ritme uit te bouwen dat werkt op lange termijn. Terwijl ze vroeger haar werkdag begon met het lezen en beantwoorden van