

77. Hoe ziet je team er uit?

team ☆ coaching ☆ tijdsinvestering ☆ pareto-principe ☆ leiderschap



Philippe gaf een extra leiderschapssessie: 'Beste collega's, misschien denk je dat je na de trainingen van gisteren in staat bent om elke coach in je team te inspireren. Als je hen leert om het huisje te gebruiken, als je hen toont hoe ze een patrimonium van huisjes kunnen bouwen en als je hen via diverse promoties kan motiveren om het beste uit zichzelf te halen, dan kan je toch alleen maar verwachten dat iedereen enthousiast aan de slag gaat, nietwaar?'

Er klonk een hilarisch gelach in de zaal. Blijkbaar was het toch niet zo vanzelfsprekend dat iedere coach voor zijn dromen en doelen ging werken.

'Vandaag zal ik eens een analyse maken van je huidige team. Ik heb veel geleerd van Larry Diangi, die het boek schreef: OVERCOMING REJECTION WILL MAKE YOU RICH. Toen ik dit voor het eerst las, ben ik mijn team eens gaan analyseren en het klopte wonderwel. Ik denk dat ik ook goed kan inschatten hoe jouw organisatie er momenteel uit ziet. Laat me eens kijken... Hmmm, ik zie precies... vijf types van coaches... Ik zal ze eens een naam geven.'

De eerste groep zijn de afwachtenden. Zij zijn moeilijk in te schatten: ze hebben je uitleg gehoord, ze willen wel starten, maar toch zie je weinig tot geen beweging. Zij moeten als het ware nog uit hun ei komen. *Iets* houdt hen tegen. In een meeting vind je deze mensen meestal terug op de laatste rij in de zaal. Misschien hebben ze andere prioriteiten en kunnen ze nu geen tijd maken om echt aan de slag te gaan als welzijnscoach. Of willen ze eerst méér weten vooraleer ze in actie komen. Het is soms zo windstil, dat je je afvraagt of ze nog wel in leven zijn, want je hoort niets van hen. In het beste geval komen ze wekelijks naar de meeting, maar ze doen niets met wat ze horen. Vaak zijn het mensen die nog te weinig zelfvertrouwen hebben en niet geloven dat het ze het kunnen. Dus ondernemen ze nog geen actie. Je begrijpt wellicht waarom ik deze mensen *de afwachtenden* noem. Je hebt geen idee wat er van deze coaches kan komen. Ze kunnen de toekomstige leiders in je team worden, maar voor hetzelfde geld kunnen ze morgen ook weg zijn.'

'Mijn advies: pols of ze het zien zitten om samen de eerste concrete stappen te zetten naar resultaten, zodat ze hun vaardigheden kunnen verfijnen. Geven ze aan dat ze dit nog niet willen, laat hen dan op hun eigen tempo rijpen. Ga hun eierschaal niet breken in al je enthousiasme, want dan ben je ze kwijt, omdat ze zich gepusht voelen door jou. Herkenbaar? Respecteer de tijd die ze nodig hebben om uit hun ei te komen. Als je alles hebt uitgelegd

wat voor hen op dat moment belangrijk is, is de volgende stap aan hen. Steek er verder geen persoonlijke coachingstijd in. Nodig hen uit voor de meetings. Adviseer een goed boek. Doe af en toe een telefoontje of stuur een berichtje, gewoon om hen te laten weten dat je er nog bent, als zij er klaar voor zijn. In mijn groep zitten heel wat van dit type mensen die lange tijd quasi niets deden, maar dan plots een klik kregen: vanaf dan maakten ze bijzonder snel carrière en nu zijn het belangrijke leiders in mijn organisatie.'

'Een tweede groep van mensen die iedereen vast en zeker ook in zijn team heeft, zijn **de betweters**. Als je die nog niet hebt, dan is je groep nog niet groot genoeg is, of misschien ben jij die ene betweter wel?', grapte Philippe.

'Deze mensen staan nog niet open voor coaching. De reden hiervan kan uiteenlopend zijn: misschien sluiten ze zich af uit onzekerheid, mogelijk zijn ze in het verleden gekwetst door anderen of zijn ze opgegroeid in een milieu dat hen leerde om steeds achterdochtig te zijn. Het kan ook zijn dat hun ego nog te groot is om coaching te accepteren, omdat ze voordien al succesvol geweest zijn in iets anders en denken dat ze nu op dezelfde manier tewerk kunnen gaan. Ook al komen ze pas kijken, ze geven voortdurend kritiek op alles: de slides zijn niet goed, de flow kan beter, de tools zijn ouderwets... Ze willen zelf het warm water uitvinden en hebben jouw raad niet nodig. In een goedbedoelde reflex wil je hen misschien tot andere inzichten brengen, maar geloof me: dit leidt gegarandeerd tot wederzijdse frustratie. Dit zijn de mensen die heel typisch opmerken: *"Daar wil het wel eens over hebben, want daar ben ik het niet mee eens."* Ze ondermijnen het gezag van leiders door met hun betweterig gedrag alles in vraag te stellen en te bekritisieren.'

'Zolang ze de meetings niet verstoren, kan je hen laten doen. Als zij ervoor kiezen om eerst alle fouten zélf te maken, in plaats van te leren van succesvolle collega's, dan is dat hun keuze. Spendeer er niet teveel tijd aan. Adviseer hetzelfde als bij *de afwachtenden*: raad ook hen aan om naar de meetings te komen, geef boekentips, liefst over communicatie. Belangrijk voor jou: luister naar hun voorstellen, maar ga vooral niet in het wilde weg iets aan je systeem veranderen, in de hoop dat ze dan aan de zullen slag gaan! Want doorgaans zijn dit mensen met een sterk karakter, waarvan je voelt dat ze bijzonder goed zouden zijn als welzijnscoach, mochten ze *teachable* zijn. De kans is echter groot dat ze *altijd wel iets* aan te merken hebben. Voor je het weet creëer je onrust in je hele team door adviezen van betweters te volgen, die misschien enkele weken later al verdwenen zijn, omdat ze iets *beters* te doen hebben. Ook voor deze groep geldt: er kan een moment komen dat ze inzien dat het gebruiken van wat er bestaat, beter is dan alles in vraag te stellen. Het is in mijn team al meermaals voorgekomen dat zo'n betweter na een tijd schoorvoetend naar me toe komt en zegt: *"Philippe, ik denk dat ik iets over het hoofd*

gezien heb, hoe pak jij dat precies aan?" En dan is het mooi om te zien hoe deze mensen zich snel herpakken, massale actie doen en uitgroeien tot sympathieke en geliefde leiders. Want het zijn vaak sterke mensen.'

'De derde groep: de **rollercoasters**. Hun kernwoord is *drama*. Het ene moment willen ze al hun dromen waarmaken, het volgende moment zitten ze in de put en willen ze stoppen. Vandaag zijn ze in een opperbest humeur, maar de dag nadien krijg je enkel klaagzang aan de lijn. Zij worden als een oncontroleerbare woeste storm geleid door hun emoties. Ze proberen je te overtuigen dat ze overgeleverd zijn aan hun omstandigheden en begrijpen nog niet dat je je eigen omstandigheden *creëert*! Maar opgelet: vertel hen dat niet rechtuit, want dan zijn ze zwaar beledigd. Mensen in de *rollercoasterfase* geraken nooit in hun flow: door hun manier van doen: starten-stoppen-starten-stoppen bouwen ze nooit een momentum op.'

'Hoe ga je om met *rollercoasters* in je team? Laat hen in hun rollercoaster, ga niet mee in gespreken over hun oh-zo-slecht voelen, want voor je het weet ben je maanden verder en hebben ze nog niets wezenlijks gedaan. En jij ook niet!! Nodig hen uit op de meetings en raad hen aan om te dagelijks te lezen. Mochten ze een WHY vinden die groter is dan hun obstakels, dan kan het zijn dat ze plots wél gefocust beginnen te werken voor hun dromen. Wanneer ze toelaten dat je hen coacht, kunnen ook dit leiders worden. Maar blijf op afstand zolang ze verdrinken in hun zelfmedelijden en wispelturigheid. Mocht het zijn dat deze mensen de meetings *misbruiken* om hun drama's van de afgelopen week met anderen te delen, spreek hen daarop op aan: de meetings dienen om elkaar te *inspireren, bij te leren en te netwerken*. Problemen laat je thuis.'

'De vierde groep zijn de **doe-ers**. Je ziet ze op elke opleiding, ze zijn leergierig. Ze waarderen jouw steun en ervaring als coach. Ze bespreken hun plan en sturen hun huisje wekelijks stipt door. Ze zijn resultaatgericht en laten zich niet afleiden. Als ze zéggen dat ze iets gaan doen, dan doén ze dit ook! Deze mensen kan je 1-to-1 coaching geven. Misschien gaan ze niet zo snel als je zou willen, of vinden ze van zichzelf dat ze slakjes zijn die traag vordering maken. Maar als je op een jaar tijd kijkt wat ze opbouwen, is dit toch indrukwekkend. Zij kennen het geheim van consistent werken, ook al is dit op zich niet altijd massaal veel. Net door die consistentie creëren ze echter een momentum dat op een dag exponentiële groei geeft in hun team, omdat ze een aantal *roadrunners* gevonden hebben. *Doe-ers* hebben doorgaans een positieve attitude en werken graag als welzijnscoach, zonder echt op te vallen. Realiseer je dat zij het fundament zijn van je business, net omdat ze zo consistent werken. Voor deze groep dienen de zomerpromoties, die we eerder besproken hebben. Ze zijn niet veeleisend, maar laat hen geregeld blijken dat je hen waardeert.'

‘En tenslotte heb je de vijfde groep: de **roadrunners**. Deze mensen hebben meteen de drive te pakken om resultaten te boeken: zij vinden in een mum van tijd hun 35 klanten en brengen wekelijks geïnteresseerden mee naar elke bedrijfspresentatie. Hun team lijkt in een oogwenk te groeien. Zij hebben ambitieuze doelen en werken dag en nacht om het plaatje dat ze gezien hebben te realiseren. Ze werken harder en langer dan anderen, waardoor ze ook sneller resultaten hebben. *Roadrunners* houden van competitie, ze werken voortdurend aan een betere versie van zichzelf en hebben een *never quit* mentaliteit. Ze inspireren anderen graag met hun snelle resultaten.’

‘Deze mensen geraken er wel, met of zonder jouw hulp. Het zijn de leergierigste van allemaal en ze beseffen dat kopiëren van wat er bestaat de snelste weg is naar succes. Ze verliezen geen tijd met het wiel uit te vinden. Volg hen op in de mate dat ze dit nodig hebben. Zij hebben het vaak te druk met het bouwen van hun business om jou veel te bellen of te mailen. Als ze ervoor open staan en je hebt zelf ervaring genoeg, dan kan je met deze *roadrunners* een planning uitwerken. Ga eventueel met hen tot bij een coach die het level al heeft bereikt waar zij zelf graag heen willen. Doe je dit niet, dan vinden ze zelf wel iemand waar ze van kunnen leren. *Roadrunners* waarderen het dat ze hulp krijgen om zich te ontwikkelen tot een topper. Het kan zijn dat ze in het begin veel coaching vragen, maar eens ze gelanceerd zijn, zie je enkel nog de kruitdamp van hun hele bende *roadrunners* die voorbijraast. Leer hen dat niet iedereen is zoals zij en dat ze respect moeten hebben voor ieders werkwijze. In hun haast kunnen ze soms brutaal overkomen, omdat ze maar één doel voor ogen hebben: hun eigen doel.’

Aan de reacties in de zaal te horen, waren de types duidelijk herkenbaar. Ron was in gedachten zijn team aan het indelen. Vic was duidelijk een *roadrunner*. Fred moest nog een beetje uit zijn ei komen dacht hij, al had hij goede resultaten; misschien was hij toch een *doe-er*? Lisa was een echte *rollercoaster*: er was altijd wel iets waardoor ze niet vooruit geraakte. Als hij een *betweter* moest kiezen in zijn team, dan kreeg Michelle de eerste prijs! Ze was enthousiast in de weer en behaalde wel mooie resultaten. Maar hij vond haar zo vermoeiend met al haar opmerkingen. Als Michelle het hoge woord voerde, ondermijnde ze telkens zijn gezag als leider.

Philippe waarschuwde: ‘Het is niet de bedoeling dat je je mensen nu in vakjes gaat opdelen op basis van waar ze nu staan in hun ontwikkeling hè! Ik geef deze inzichten mee, om jullie te helpen om zo gericht mogelijk coaching te kunnen geven. Respecteer iedereen, in welke fase hij zich ook bevindt.’

‘Hoe verdelen deze 5 types zich in een team? Mijn ervaring is het volgende: ongeveer 80% van mijn organisatie bestaat uit *afwachtenden*, *betweters* en *rollercoasters*. En 20% zijn *doe-ers* en *roadrunners*. Met andere woorden:

20% van mijn coaches zijn verantwoordelijk zijn voor 80% van alle resultaten in mijn organisatie! Deze verhouding is niet uniek hoor: dit fenomeen staat bekend als het '*pareto-principe*'. Wie hier graag meer over leest: google het, je gaat verrast staan dat deze 80/20 verhouding een wetmatigheid is in alles. Dus in mijn hele organisatie is 20% écht actief. En weet je wat ik heb ontdekt? Ook binnen deze actieve groep is 80% een *doe-er* is en 20% een *roadrunner*!

'Welke les kan je hieruit trekken? Wel, in een team van 100 coaches is de verdeling ongeveer als volgt: 80 coaches zijn nog aan het overwegen om echt actief aan de slag te gaan, weten alles beter of zitten emotioneel niet zo goed in hun vel, 16 coaches werken stap voor stap aan hun toekomst en 4 coaches gaan er als een speer vandoor. Dat lijkt indrukwekkend weinig hé! Als iemand je zou vragen hoe het gaat met je team en je zou moeten zeggen dat 80% er niets van bakt, dat 16% wel werkt en dat slechts 4% verbazingwekkend goed bezig is, dan zou je niet het gevoel hebben dat je een voorbeeldige leider bent. En toch is het zo! Dit ga je trouwens in elke onderneming tegenkomen. Als je dus méér doe-ers en roadrunners wil, dan zal je gewoon moeten zorgen dat je méér mensen in je team krijgt! We adviseren altijd om je te focussen op 5 lijnen leiders om een geweldig team te bouwen! Nu begrijp je hopelijk beter waarom je hiervoor met honderden mensen moet praten.'

'Een waarschuwing: misschien denkt iemand nu: "Prima, dan geef ik vanaf nu die 80% niet-zo-actieven totaal geen aandacht meer, ik heb genoeg aan die 20% coaches die werken! Fout! Weet je wat er dan gaat gebeuren? Precies: heel snel zal volgens het pareto-principe opnieuw die 80/20 verhouding ontstaan! Respecteer dus iedereen in je team, iedereen is belangrijk!'

'Goed nieuws: mensen kunnen veranderen! Iemand kan *afwachtend* zijn voor een tijd en dan plots een *roadrunner* worden! Geef dus steeds het beste van jezelf als je iemand coacht, want op een dag kan dat je volgende ster zijn!'

'Misschien vraag je je af hoe je überhaupt op een goede manier contact kan houden met je team, als iedereen zo verschillend is. De oplossing is vrij eenvoudig: zorg dat *jijzelf* steeds heel goed weet wat *jouw visie* is en welke waarden *jij* belangrijk vindt. Als jijzelf voor 100% achter jouw missie staat, straal je een vertrouwen uit dat mensen gaan aanvoelen: hierdoor gaan ze je als leider respecteren en volgen ze je voorbeeld. Ieder van de vijf types heeft bij momenten nood aan ondersteuning. Als zij zelf het noorden kwijt zijn, terwijl jijzelf steeds blijft werken vanuit jouw visie en commitment, dan is de kans groot dat er een moment komt dat ze terug aansluiting zoeken.'

'De *afwachtenden* zullen door jouw uitstraling een boost krijgen als ze merken dat jijzelf steeds met hetzelfde commitment werkt aan je dromen en doelen. En wie weet, komt er een dag dat ze door het vertrouwen van jou écht

uit hun ei komen en de nieuwe leiders worden. *Betweters* zullen je advies niet meteen inwinnen, maar het is niet onmogelijk dat ze na lang te ploeteren en tevergeefs binnenwegen te zoeken, toch inzien dat jouw manier van werken loont. En dan kan het zijn dat ze bereid zijn om weer als één team respectvol samen te werken. Jij hebt hén niet nodig, maar ze zijn welkom als ze jou als leider erkennen, om samen een grotere droom waar te maken. *Rollercoasters* die voelen dat ze op jouw steun kunnen rekenen als ze een gecommiteerd plan hebben, zetten op een dag misschien hun excuses en angsten opzij en worden *energiegevers* in plaats van *energienemers*. Jij bent door je standvastige visie een voorbeeld van wat mogelijk is als je consistent doorzet. De *doe-ers* werken graag met je samen als je positiviteit en vertrouwen uitstraalt en de *roadrunners* tenslotte zullen alleen maar sneller willen gaan als ze de waardering voelen van een gerespecteerd leider. Door zelf sterk in je energie te staan, kan je dus aan al de mensen in je team geven wat ze nodig hebben,'

'In het algemeen geldt voor elk van de 5 types: leer luisteren naar je mensen, communiceer respectvol en zorg voor goede onderlinge relaties met diegenen die er voor open staan. Dat is vaak de sleutel tot een hecht en gemotiveerd team. En wie de dingen graag op een andere manier doet: geen probleem, want iedereen is per slot van rekening een onafhankelijke welzijnscoach!'

Ron had zoveel mogelijk proberen op te schrijven. Tegelijkertijd had hij ook veel emoties gevoeld bij wat hij hoorde. Hij wist van zichzelf dat hij soms onzeker uit de hoek kwam: hij had graag alles onder controle en wou alles helemaal begrijpen. Hij begon zich te realiseren dat zijn eigen onzekerheid wel eens de reden kon zijn waarom zijn team hem niet altijd zag als de leider die hij zo graag wilde zijn. Misschien zou Michelle hem méér respecteren als hij weer meer vanuit zijn ware visie zou werken en consistent het voorbeeld zou geven: 35 klanten begeleiden en 5 nieuwe lijnen bouwen, waardoor hij een mooi leven creëerde voor zijn gezin en iedereen die hem dierbaar was. Hij nam zich voor om na dit opleidingsweekend zijn dromen nog eens onder de loep te nemen, zodat hij weer vanuit die kracht zijn team kon leiden.

Philippe rondde de opleiding af en kondigde in een notendop het thema aan dat hij na de lunchbreak zou brengen. 'Vanmiddag ga ik in de algemene sessie enkele essentiële zaken bespreken die elke welzijnscoach aanbelangt als het gaat om het bouwen van een succesvolle onderneming. En dan ga ik het nog verder hebben over de sleutels die ervoor zorgen dat alle deuren voor je open gaan!'

Wanneer uitte Ron zijn frustraties over zijn team aan Philippe? Wat adviseerde Philippe?

III-5