

MARJAN DECAT

DETO



XING



VOEDENDE ENERGIE VOOR DE WERKVLOER

ORGANI

SATIONS



LANNOO  
CAMPUS

D/2020/45/166 – ISBN 978 94 014 5601 2 – NUR 807

**Vormgeving omslag** Gert Degrande | De Witlofcompagnie  
**Vormgeving binnenwerk** Keppie & Keppie - [www.keppie-keppie.be](http://www.keppie-keppie.be)

© Marjan Decat & Uitgeverij Lannoo nv, Tiel, 2020.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,  
de boeken- en multimediodivisie 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  
3000 Leuven  
België  
[www.lannoocampus.be](http://www.lannoocampus.be)

Postbus 23202  
1100 DS Amsterdam  
Nederland  
[www.lannoocampus.nl](http://www.lannoocampus.nl)

# Inhoud

---

## **Inleiding** **9**

Een case	9
Hoe dit boek me riep	12
De opbouw van dit boek	13
Een eerste introductie in toxische energie	13
Is dit boek voor jou?	18



1

## **Het toxische-energiespel ontmaskerd** **21**

### **Toxische energie is implosief en destructief** **23**

Wat verstaan we onder voedende en toxische energie?	23
De impact op ons fysiek, mentaal, relationeel welbevinden en daarmee ook ons potentieel	24
De impact op ziekteverzuim, verloop, personeels- en klantentevredenheid, bedrijfsresultaten en daarmee ook het bedrijfspotentieel	28

### **Waar energie zich schuilhoudt** **32**

De opbouw van de schuilplaatsen	32
Schuilplaats 1. De organisationele set-up	34
Missie	35
Waarden	41
Organisatie (met haar structuur en functies)	45
Werkingsprincipes (via richtlijnen, regels, processen en procedures)	55
Schuilplaats 2. De interrelationele set-up	63
De kracht van groepsdruk	63
De organisationele mindset	67
Leiderschap en hoe we anderen in beweging brengen	73
Schuilplaats 3. De individuele set-up	81
Identiteit	82
De kracht van onze individuele mindset	89



De kracht van stress	94
De set-ups in interactie	98

## **2 Detox je organisatie: tips en tricks** **103**

### **Let's go: de setting** **105**

Wil je, kun je, durf je?	105
Waarop we inzoomen	107

### **Let's go: wat te doen?** **110**

Detoxing de organisationele set-up	110
Detoxing de interrelationele set-up	112
Detoxing de individuele set-up	115
Conclusie	117

### **Let's go: hoe pak ik het aan?** **120**

Exploreer het toxisch landschap: wat leeft en wat doet het?	120
Wat leeft er, waar zitten de pijnpunten?	120
In welke mate verzieken die pijnpunten de organisatie?	123
Bepaal een visionaire ambitie, het draagvlak en het mandaat	128
Definieer visionair wat je ambieert en waarom!	128
Exploreer het draagvlak en het mandaat	129
Definieer je actieplan	133
Bring acties in kaart binnen een haalbare planning	133
Vorm je winning team	134
Nu gewoon één	136
Maak het kenbaar en zichtbaar	136
Benut de kracht van het voorbeeld	137
Benut de kracht van de feedbackloop	139
Nog drie concrete tips	142

## **Nawoord** **143**

## **Eindnoten** **145**

## **Inspirerende personen** **147**

## **Inspirerende boeken** **149**





# Inleiding

---

## Een case

Als pasafgestudeerde, jonge, dynamische kracht startte Richard bij een bekend farmaceutisch bedrijf. Hij had een grote dosis ambitie en 'goesting' om mee te bouwen aan het succes van deze organisatie.

De start was een rollercoaster waarin hij snel doorhad dat zijn studiekennis een mooie basis was, maar ook dat er nog veel te leren was. De eerste week was een uitgetekende *on boarding*-week waarbij hij met alle afdelingen kennismaakte en meeging op klantenbezoeken. De weken erna werd het inwerken in de job. Met een frisse blik had hij allerlei vragen maar ook veel ideeën en zag hij tal van opportuniteiten. Hij deelde ze maar al te graag met zijn collega's en manager. Af en toe werd zijn idee wel bevestigd als interessant, zeker iets om rond te reflecteren, mooie insteek, maar daar bleef het bij. Hij hoorde vaak reacties zoals: 'Dit komt er toch niet door', of 'We hebben het nog nooit zo gedaan dus zullen het ook nooit zo doen'. Of: 'Ook al heb je gelijk, het management zal hier toch anders over beslissen.' Tot zelfs: 'Je hoeft je nek zo niet uit te steken. Dat is niet jouw verantwoordelijkheid. Laat dat maar aan de managers over. Die worden daarvoor betaald.'

Al snel zag je Richard zijn volle energie en passie geven voor zijn klanten. Daar ging hij de *extra mile* voor. Zijn klanten gaven hem energie. Op kantoor kwam hij nog maar amper met nieuwe initiatieven aandragen. Naar de jaarlijkse evaluatie keek hij uit om vooral de gewenste loonsverhoging op tafel te leggen. Hij was niet geïnteresseerd in de feedback die hij van zijn manager zou kunnen krijgen, want in zijn perceptie werd performance toch niet gewaardeerd. Bovendien was het algemeen bekend dat zijn manager het jaarlijkse evaluatiemoment toch beschouwde als tijdverlies en slechte performers steevast een 'Oké'-beoordeling gaf. De ambitieuze en gedreven Richard die vol initiatieven zat bij de start, was in een mum van tijd geëvolueerd tot een hardwerkende doener die deed waarvoor hij betaald werd maar geen extra verantwoordelijkheden opnam. Daar waar Richard bij de start eerder met een vernieuwende blik zin had om zaken in beweging te brengen, liep hij nu heel gewillig mee met de collega's in de richting die ze gewoon waren te lopen.

Bij datzelfde bedrijf kwam er plots een verschuiving aan de top. De CEO werd afgezet en er werd een nieuwe CEO, Stefan, aangesteld vanuit een ander filiaal binnen de groep. Stefan kende de business door en door en had al meermaals samengewerkt met dit filiaal. Van een afstand had hij al enkele dynamieken in kaart gebracht. Vrij snel na zijn aankomst werd een grote verandering aangekondigd. De focus van de business werd duidelijk neergezet. Hierbij veranderde de huidige koers die heel conservatief was, heel drastisch naar een koers die inspeelde op vernieuwende markttendensen en markten die zich openen. Een groot veranderingsproject werd aangekondigd. Hierbij waren *agility*, ondernemerschap en initiatiefname, responsabilisering, open en transparante communicatie en leiderschap enkele van de belangrijke pijlers in de vereiste cultuurverandering.

Het sloeg in als een bom. Er was veel onbegrip. Jarenlang had het filiaal heel goede «jfers kunnen voorleggen. Waarom was zo'n verandering noodzakelijk? De perceptie dat hun werk en inspanningen niet naar waarde werden geschat, werd nu in hun ogen bevestigd. Er begon angst te ontstaan: angst voor de impact op hun job, hun verantwoordelijkheden, hun routines. Je hoorde al snel in de wandelgangen dat dit de organisatie een fortuin zou kosten aan ontslagvergoedingen. Maar je hoorde ook veel ongeloof tegenover de haalbaarheid van het objectief van Stefan. Het zat volgens velen niet in hun 'cultuur' om te veranderen. Er werd een zeer afwachtende tot zelfs defensieve houding aangenomen. En iedereen – medewerkers, middenmanagers, directieleden – keek naar elkaar en zag bij de 'ander' nood aan verandering. Van zichzelf vonden ze dat ze heel goed bezig waren geweest en dat hun inzet nooit werd gezien en erkend.

Ook in het directiecomité waren alle ogen op Stefan gericht. Sommigen vonden hem heel inspirerend, en keken passief uit naar de verandering die 'hij' zou brengen. De jarenlange dynamiek waarbij de vorige CEO met een clubje van twee andere directieleden alles voor het zeggen had gehad, leidde er echter toe dat de andere directieleden even hun houvast kwijt waren. Ze hadden hun status en aanzien in de organisatie opgebouwd en met de nieuwe gewenste cultuur zou die wel eens in het gedrang kunnen komen. Ze waren zo gewoon om te werken binnen het kader van voorgedragen instructies en validaties dat ze uit hun comfortzone werden getrokken. Wat mochten ze wel of niet doen? Wat mochten ze wel of niet communiceren? Liever iets te weinig of niets dan iets te veel of verkeerd. Ze keken dus naar Stefan en wachtten op



zijn instructies en enkelen hoopten stil dat de ambities van Stefan snel een stille dood zouden sterven.

Het was met de komst van een consultant die hen van dichtbij coachte, via workshops met hen concreet aan de slag ging en het verandertraject begeleidde, dat ze de eerste stappen wisten te zetten. Ze werden in hun eigen patroon van denken en handelen uitgedaagd, ontwikkelden inzichten in hoe ze onbewust en ongewild de oude cultuur bewerkstelligden en er werd werk gemaakt van het ontwikkelen van een nieuwe teamdynamiek. In vrij korte tijd zag je een shift tot stand komen waarbij enkele directieleden talrijke initiatieven wilden ondernemen om de nieuwe koers in richting en cultuur te realiseren. Daar waar ze vroeger letterlijk vertoefden aan de top, gingen ze nu in rechtstreekse gesprekken met de medewerkers, gingen ze op het terrein, mee naar klanten, en namen ze hun eerste stappen in het aanspreken van medewerkers over zowel het gewenste als het ongewenste gedrag. Ze botsten op grote weerstand, ongenoegen, frustratie, en het was met vallen en opstaan dat ze voorzichtig hun eerste stappen namen naar een meer coachend leiderschap.

Twee directieleden die deel uitmaakten van de vorige kern, konden de verandering niet steunen. Op een zeer sluwe manier trachtten ze stokken in de wielen te steken. Ze bleven de andere directieleden manipuleren en intimideren, kwamen er in hun teams openlijk voor uit dat deze nieuwe koers geen kans tot slagen had, en bleven handelen op de manier waarop ze het gewoon waren. Beiden hadden een sleutelpositie gezien hun jarenlange expertise en kennis van de organisatie. Ze werden beschouwd als 'onmisbaar'. Stefan ging met hen in dialoog, gaf hen op talrijke manieren kansen om mee te stappen in het nieuwe verhaal, gaf hen zelfs een zeer zichtbare rol in het verandertraject. Toch bleven ze twee gezichten aannemen. Naar Stefan toe was het alsof ze 'meewerkten' aan het nieuwe verhaal, terwijl ze achter de schermen net het omgekeerde deden. Stefan geloofde sterk dat het tij zou keren maar tijdens gesprekken met de medewerkers groeide zijn twijfel. Tot de dag waarop de consultant de vraag stelde: 'Hoe graag wil je deze verandering doen slagen? Ben je bereid afscheid te nemen van heel belangrijke medewerkers? Hun gedrag blijven tolereren na al je inspanningen hen toch mee aan boord te nemen, is naar de organisatie een verkeerde boodschap geven.' Wat velen als ondenkbaar hadden beschouwd was kort erna een feit. De twee directieleden werden bedankt voor hun diensten, de CEO lichtte dat samen met zijn directie 'onder de mensen' toe, herhaalde 'waarom' deze nieuwe koers zo belangrijk was, beklemtoonde hoe sterk hij gelooft in

de kennis, de ervaring, de kracht, de ideeën en de initiatieven van iedereen in de organisatie, en daarmee werd een zeer krachtig signaal gegeven. Hoewel er nog een lange weg af te leggen was, werd er alles aan gedaan om een positieve voedingsbodem te leggen en dat te doen slagen.

### **Hoe dit boek me riep**

Het grote draaischijfmoment waarmee het einde van het eerste deel van mijn carrière zich aankondigde, was net voor mijn veertigste toen mijn Duracell-batterij het letterlijk begaf. Het werd even heel donker. De grote rollercoaster waarin ik vol gedrevenheid en met overgave alle energie weggaf, kwam heel abrupt tot stilstand. BAM! Opgebrand.

De adrenalinstoten die ik talrijke keren had ervaren, waren vaak heel motiveerend geweest en hebben veel voldoening gebracht maar de laatste jaren voor de crash waren ze een stuk minder voedend. Er was een toxische dynamiek aan het werk. Ik ervaarde nog vooral frustratie, ergernis en demotivatie maar ik wilde hier niet aan toegeven, laat staan ernaar luisteren. Mijn doorzettingsvermogen, mijn verantwoordelijkheidsgevoel, mijn wil om het goed te doen, mijn perfectionisme, mijn loyaliteitsgevoel en ook mijn Gremlin die mij weerhield *Stop!* en *Nee!* te zeggen, waren onder meer de voeding die mij hielp stand te houden in de frustrerende, demotiverende, toxische professionele dynamiek die speelde. Mijn gevoel dat het niet goed zat, redeneerde ik weg. Ik had het letterlijk nodig om even tot stilstand te komen, afstand te nemen om zo inzicht te ontwikkelen in het toxische spel dat zich had voltrokken.

Mijn burn-out werd een heel mooi geschenk dat me toeliet te reflecteren op de vele hoogte- en laagtepunten in mijn carrière, en dan spreek ik niet over succes in titels of status, maar over mijn welbevinden, mijn vermogen om professioneel te schitteren, om mezelf en anderen te inspireren, om snel, doeltreffend, vernieuwend mee te bewegen en grenzen te verleggen. De patronen die aan het licht kwamen, de inzichten die ik kreeg, maakten me even stil. Hoe kon ik dit toxische spel zo ondergaan, hoe kon ik dit niet zien? Nu zie ik het heel helder: in een samenwerkingscontract dat me gevraagd wordt te ondertekenen, in een managementmeeting die ik bijwoon of zelfs gewoon bij het horen van een conversatie aan de koffiezetmachine van een organisatie. Het eerste deel van mijn carrière is dus een schatkist aan ervaringen die mij zeer rijke inzichten bracht in het toxische en voedend energiespel en wat dat met mensen en organisaties doet.

## De opbouw van dit boek

In eerste instantie wens ik met dit boek kennis en inzichten te delen rond toxische en voedende dynamieken in organisaties. Dat is de basis van dit boek. Deze kennis en inzichten wens ik echter ook dichterbij te brengen, en dat doe ik graag door vele aha-momenten te creëren en theorie naar de dagelijkse leefwereld te vertalen. Daarom zal ik in het boek concrete cases aan bod laten komen. Deze cases zijn werkelijke situaties die ik zelf heb ervaren of tijdens mijn ervaring bij cliënten ben tegengekomen of die met me werden gedeeld in de aanloop van dit boek. Ik heb ze heel bewust gefictioneerd en de namen van de betrokkenen gewijzigd. Elke eventuele gelijkenis is dan ook puur toevallig.

Als coach nodig ik ook graag mensen uit om een helicopterview aan te nemen en in zelfreflectie te gaan. Net zoals ik mijn burn-out nodig had om even tot stilstand te komen, afstand te nemen en te reflecteren rond wat er zich had afgespeeld, zijn er in het boek *time 2 reflect*-momenten ingelast. Op die momenten zal ik je, aan de hand van enkele vragen, uitnodigen om te reflecteren rond hoe de aangereikte inzichten zich in jouw concrete situatie vertalen. Het doel hierbij is om naar een dieperliggende laag af te zakken, door huidige patronen heen te leren kijken, symptomen van toxische dynamieken te leren herkennen, bewust te worden welke toxische of voedende dynamieken aan het werk zijn in jouw organisatie en je de aangereikte inzichten eigen te maken. Het zal je in staat stellen om de vinger te kunnen leggen op eventuele, nog onzichtbare toxische dynamieken die wel degelijk de organisatie onderhuids aan het verzieken zijn of evenzeer zicht te krijgen op de voedende dynamieken die je verder wenst te bewaken. Hierdoor wens ik je te laten groeien in bewustzijn, de basis tot het bewerkstelligen van een duurzame verandering.

## Een eerste introductie in toxische energie

Toen ik met mijn uitgever Lannoo in gesprek was, zei hij: ‘*Detoxing organisations* is geen lichte titel. Wat is een toxische organisatie in feite? Is wat er zich afspeelt in toxische organisaties steeds heel ernstig of kan dat ook minder grote proporties aannemen? En misschien nog sterker, kan een toxische organisatie ook iets positiefs brengen?’ Goede vragen eigenlijk.

Persoonlijk sta ik niet meer stil bij wat nu wel of niet toxisch is, en zeker niet meer bij de definitie van een toxische organisatie. Het lijkt voor mij zo vanzelfsprekend. En inderdaad, hoe toxisch is toxisch in feite?

Laat me eerst even mijn definitie geven van een toxische organisatie. Een toxische organisatie is een organisatie waarbij er een dynamiek aanwezig is die een negatieve, vermoeiende tot verziekende impact heeft op de mensen die in een relatie zitten met deze organisatie. We denken daarbij vaak in eerste instantie aan de medewerkers maar het kunnen evengoed partners zijn of klanten. In deze toxische dynamiek komt een onbalans tot stand waarbij gezonde grenzen overschreden worden en er een negatieve, vermoeiende of verziekende impact ontstaat op meerdere vlakken (zie later in hoofdstuk 1). De impact van deze negatieve dynamiek kan verder reiken dan de impact op het individu en zelfs een negatieve of verziekende impact hebben op de organisatie zelf. Zo kan het op termijn in extreme situaties het succes en het voortbestaan van de organisatie in gevaar brengen.



### TIME 2 REFLECT

*Wat roept toxische energie in organisaties spontaan bij jou op? Welke kernwoorden komen direct in jouw gedachten? Som ze even op. We komen hier later op terug.*

Dit toxische spel is niet steeds zichtbaar en kan heel onderhuids zitten en traag en subtiel werken. Het is dan iets wat binnensluipt en traag maar zeker verziekt. Maar het kan ook evengoed een adrenalinestoot geven, een boost, een kick, die op korte termijn mooie resultaten oplevert. Toxische energie is dus niet steeds zichtbaar of gemakkelijk herkenbaar.

Ik neem je graag even mee in een case om de werking van toxische energie van dichterbij te bekijken.



### Case: de voorbeeldrol als directie in 'het nieuwe werken'

*Niet alle directieleden hadden dezelfde visie rond de implementatie van 'het nieuwe werken'. Leslie zag het als een besparingsinitiatief en was zeer terughoudend om zelf in dit concept te stappen. Zo eiste ze koste wat het kost een groot eigen bureau met vergadertafel en een eigen kantoor voor elk van haar 'direct reports'. Kenneth, een collega-directielid was daarentegen overtuigd dat 'het nieuwe werken' de opportuniteit bood om dichterbij de mensen te komen, silo's te doorbreken, samenwerking te verbeteren en dynamischer te worden. Deze drastische verandering*

*vereiste in zijn ogen een voorbeeldrol van de directie en dus het meestappen in het concept. Leslie kon haar eigen angst en ego niet overstijgen en hield voet bij stuk. Ze keek daarbij regelmatig ter bevestiging naar de CEO, die zelf worstelde met de stap en speelde daarmee in op zijn persoonlijke tweestrijd. Het werd een hevig debat tussen Leslie en Kenneth waarbij de CEO plots door het dak ging en zijn vuist de tafel bijna doorboorde. 'Ik zal zeggen hoe het eraan toe zal gaan. Iedereen van ons beslist zelf op welke manier ze in het concept stappen zolang de ruimtebesparingsdoelstellingen maar worden gerealiseerd.' Het debat was afgerond en het startschot was gegeven tot het laten infiltreren van toxische energie in de organisatie.*

Deze case is een mooi voorbeeld van hoe een toxische dynamiek vanuit een managementbeslissing tot stand kan komen. De kraan met toxisch vergif werd samen met deze beslissing opengezet. Ja, tijdens de meeting was er inderdaad een niet-constructief debat en daarmee ook een zeker toxisch leiderschap aanwezig. De toxische impact strekt echter tot ver buiten de dynamiek in de meeting. Het toxische patroon hier heeft zijn wortels in een gebrek aan een gedragen visie, duidelijke doelstellingen en daadkracht in combinatie met het niet kunnen overstijgen van het eigen ego. De impact van een gebrek aan visie en de niet-coherentie in de implementatie van het concept dat zich zal voltrekken, zal in alle afdelingen van de organisatie een heel toxische dynamiek bewerkstelligen. Deze beslissing zal resulteren in het toepassen van verschillende maten en gewichten en in een niet-werkbaar concept en ze zal daarmee een bron zijn voor massa's frustratie en ergernis.

Als ik dan even terugdenk aan de vraag van mijn uitgever, namelijk of een toxische organisatie steeds negatief is of echter ook iets positiefs kan brengen, dan kan ik niet anders dan dit laatste toe te geven, namelijk dat toxische energie ook een positief effect kan hebben. Ja, eerlijkheid gebiedt mij te zeggen dat toxische energie een boost kan zijn om resultaten neer te zetten. Ook ik kon dat net voor mijn burn-out. Ja, ik was een tienvoudig opgeladen topperformer. Ik kreeg ook een jaar voor mijn burn-out de topevaluatiescore in het bedrijf, wat mij alleen maar meer aanspoorde om het patroon waarin ik zat voort te zetten.

Laat ons even de volgende twee cases verkennen.



### Case: de skivakantie van Sandra

*Sandra is een ambitieuze, jonge professional. Haar manager, Myriam, weet dat als de beste te bespelen. Net voor haar verlof roept Myriam Sandra bij zich. 'Sandra, Rik is ziek gevallen. Zoals je weet is zijn project van essentieel belang voor onze organisatie. Ik weet dat ik op jou kan rekenen om het van hem over te nemen en dat jouw skivakantie geen enkele impact zal hebben op het behalen van onze deadlines en de geplande validatie in het project. Met jouw drive en intelligentie zul je je dit snel eigen kunnen maken. Ik stuur je straks alle info door die ik van Rik ontving zodat jij aan de slag kunt.' Hoewel Sandra intern 'nee' uitschreeuwde, kon ze dat niet overbrengen. Tot groot ongenoegen van haar man werkte ze elke namiddag vanuit haar hotel en vaak 's avonds laat nadat de kinderen waren gaan slapen. Ze verdiepte zich in de nieuwe materie en behaalde de vooropgestelde deadlines. Ze nam deel aan de directiemeeting en stond haar mannetje in de verdediging van het voorstel. Hier werd een mooi resultaat neergezet en Sandra had zichzelf verder ontwikkeld en grenzen verlegd. Ze mocht fier zijn op wat ze had neergezet. Myriam had bereikt wat ze wilde en haar commentaar luidde: 'Zie je wel. Ik heb je toch gezegd dat het haalbaar was!' Maar dank kwam er niet.*

De resultaten die Sandra had neergezet waren schitterend! Het project was niet alleen succesvol maar ook Sandra had een persoonlijke groeicurve meegemaakt in zowel kennis als competenties en was een interessante ervaring rijker. Ze had nu ook exposure gekregen binnen het directieteam. De mooie resultaten werden echter overschaduwed door een wrang gevoel. Sandra werd door Myriam gemotiveerd vanuit angst en ze was onmachtig om neen te zeggen. Ze had een echte time-out zo broodnodig gehad en hernam maandagochtend zwaar vermoeid het werk. Ze had zware stress ervaren vanuit haar faalangst, nood aan *family time* en de talrijke discussies met haar partner. Sandra kreeg geen dank en voelde zich gebruikt. Ja, de resultaten waren fantastisch en ze was gegroeid maar het was bitter. Het onderhuidse toxische spel werkte ondertussen op haar fysiek en op haar motivatie.



### Case: de dynamiek van salestargets

*Xavier is een echte salesman. De kwartaaltargets bepalen tot 50% van zijn loon. Er is in het bedrijf weinig aandacht voor welzijn, bedrijfswaar-*

*den, persoonlijke ontwikkeling tot zelfs bedrijfsimago. De enige focus ligt op het behalen van cijfers, resultaten, business. Hoe ze dat doen, daarin krijgen ze alle vrijheid en autonomie. Er wordt geen kader geboden. Deze dynamiek geeft Xavier en zijn collega's telkens opnieuw een grote boost. Xavier is succesvol en behaalt telkens zijn doelstellingen en dus zijn variabele verloning die deze job financieel heel interessant maakt. Ook voor het bedrijf werkt dit systeem heel goed. De groei en de bedrijfsresultaten zijn uitmuntend en er worden veel bijkomende medewerkers aangetrokken om de sales verder te boosten. Regelmatig krijgen ze dan ook te horen dat de regio's worden herverdeeld onder het groeiende salesteam.*

In deze case worden mooie, succesvolle resultaten neergezet. Het bedrijf en de winst groeien sterk en ook Xavier mag fier zijn op zijn ongeziene verkoop-cijfers. En die worden kwartaal na kwartaal beloond met een zeer mooie bonus. De mooie resultaten worden ook hier echter overschaduwed door toxische energie. Elke week verlof die Xavier neemt, voelt voor hem aan als tijd die hem wordt ontnomen om zijn targets te behalen en dat maakt het hem moeilijk om echt te ontspannen. Het openstaand verlofsaldo op het eind van het jaar laat hij aan zich voorbijgaan. Als een klant zijn beloofde contractondertekening naar het volgende kwartaal schuift, ervaart hij veel frustratie. Daarnaast voelt hij geen gemeente collegialiteit. Er is angst om actieve contractonderhandelingen te delen, want collega's snoepen potentiële deals van elkaar af. De mooie verloning die Xavier ontvangt, weegt al snel niet meer op tegen de voldoening die hij mist en zijn emotioneel en fysiek welbevinden. En ook de klantentevredenheid en het bedrijfsimago lopen risico, want (potentiële) klanten ervaren de interne concurrentiestrijd. Zo krijgen ze soms vanuit dezelfde organisatie een interessanter tegenvoorstel waarbij ze alle vertrouwen verliezen. Daarnaast zien ze hun contactpersoon keer na keer wijzigen en komt met elke nieuwe contactpersoon een nieuwe aanpak en nieuwe afspraken.

Een toxische dynamiek kan er dus inderdaad voor zorgen dat er resultaten worden neergezet, deadlines worden gehaald, omzet of winsten worden gerealiseerd. Het kan zelfs zorgen voor persoonlijke groei en ontwikkeling door mensen uit hun comfortzone te trekken, dingen te laten doen waar ze zich niet capabel toe achtten waardoor ze zo boven zichzelf uitstijgen, hun ogenschijnlijke grenzen overstijgen. En in de maatschappij van vandaag is dat waar het voor velen om draait. Niet soms? Conclusie: ja, een toxische dynamiek

kan dus zowel positieve persoonlijke als positieve bedrijfsresultaten brengen. Deze resultaten zijn echter vaak niet helemaal gratis.

De vraag die hierna volgt, is: wanneer is het toxisch genoeg om in te grijpen en dit toxische patroon om te vormen tot een meer voedend patroon? Dat is iets waarin ik voor mezelf een heel duidelijke lijn kan leggen, maar die ik moeilijk in andermans plaats kan doen. Veel hangt af van de persoonlijke waarden, de manier waarop je business wenst te doen. Wil je voor succes gaan? Tuurlijk! Wie niet? Maar tegen welke kostprijs wil je dat doen? Wil je dat ten koste van iemand anders' welbevinden doen? Persoonlijk zeg ik daar resoluut neen tegen. Er is namelijk een alternatief. Ja, je kunt hoge resultaten neerzetten zonder dat het ten koste van een gezonde interrelationele dynamiek of persoonlijke balans hoeft te zijn en zonder dat dit het langetermijnsucces van je organisatie in gevaar brengt, integendeel. Ik geloof dat een voedende dynamiek net een essentiële succesfactor is voor langetermijnsucces.

### **Is dit boek voor jou?**

Dit boek schrijf ik voor iedereen die heel bewust neen wil zeggen tegen het voeden en in stand houden van een toxische dynamiek. Mogelijk is er een sterke toxische dynamiek aan het werk in jouw organisatie en dan ben je bij dit boek zeker aan het goede adres. Maar ook voor organisaties waar toxische energie in een klein hoekje schuilt, waar het probleem zich voordoet bij een bepaald team, waar een specifieke proces regelmatig veel frustratie opwekt, waar één specifieke medewerker veel ergernis veroorzaakt, kan dit boek inzichten aanreiken om de impact te kunnen inschatten. Wat nu misschien oppervlakkig lijkt, kan onderhuids de toxische gifkraan openzetten. Wat nu misschien nog maar in een klein hoekje zit, kan snel nefaste gevolgen hebben. Energie is namelijk besmettelijk en kan heel subtiel haar werk doen en een neerwaartse spiraal op gang brengen. Het is belangrijk na te gaan of de situatie situationeel is, eenmalig, gebonden aan een kortstondige gebeurtenis bijvoorbeeld, of dat ze eerder intrinsiek is en dus gebonden aan een meer structurele, wederkerende en blijvende trigger.

Mijn bedoeling met dit boek is om bewustwording te brengen. We kunnen kiezen voor tonnen professionele voldoening en welbevinden in plaats van tonnen frustraties en ergernis. Burn-outs, bore-outs, demotivatie, hoog verloop, ziekteverzuim, verlies aan marktaandeel en resultaten op bedrijfsniveau ...: we kunnen hier neen op zeggen. We kunnen bewust kiezen voor een



voedende dynamiek die niet alleen de medewerkers en de teams boven zichzelf laten uitstijgen maar ook de organisatie. Geloof ook jij dat een dergelijke dynamiek mogelijk is?

In dit boek laat ik je de schuilplaatsen ontdekken van de bronnen voor een toxische dynamiek en die gaan veel verder dan enkel en alleen toxische mindset of toxisch leiderschap. Ook reik ik in het boek tools en technieken aan om de toxische dynamiek om te buigen tot een voedende dynamiek en daarmee het voedende energiespel waar velen naar hunkeren. Zin om hier meer over te ontdekken? Dan is dit boek voor jou.

*Ready? Let's go!*

Alvast veel leesplezier en ik wens je veel verrijkende inzichten toe!





# Het toxische- energiespel ontmaskerd

