

Van micromanagement naar eco-management

Leidinggeven als een ecosysteem:

- **loslaten**
- **laten groeien en**
- **blijven bloeien**

Joris Beekman
Amina Haddad
Isabel Koster
Henk de Vries

Coverontwerp: kimmie

ISBN: 9789403803562

© Beekman/Haddad/Koster/De Vries

Inhoud

INLEIDING	8
-----------------	---

DEEL 1 - WORTELS

1 – Wat groeit daar ondergronds?	12
2 – De bodem van je leiderschap	18
3 – Wat jouw team voelt maar niet zegt	22

DEEL 2 - STAM

4 – Loslaten zonder omvallen	29
5 – Voeden zonder verstikken	35
6 – De manager als mycorrhiza	41

DEEL 3 - Bladeren & Kroon

7 – Een zelfregulerend systeem bouwen	50
8 – Omgaan met stormen, droogte en ongedierte	58
9 – Terugval herkennen, veerkracht versterken	68

Nawoord: Van leider naar hoeder	78
---------------------------------------	----

BIJLAGE: eco-management scan	83
------------------------------------	----

INLEIDING

"Geen enkele boom houdt een dagstart. En toch draait het bos al miljoenen jaren prima."

– De natuur (vrij vertaald)

Waarom leiderschap opnieuw ontworpen moet worden

Laten we eerlijk zijn: de wereld is een beetje in de war. Klimaatcrisis, personeelstekorten, thuiswerkstress, generaties die elkaar niet meer begrijpen — en jij moet daar dan als leidinggevende *even* structuur en rust in brengen.

Veel succes!

Het probleem? De oude managementtrucjes werken niet meer.

‘Grip houden’, ‘alles onder controle hebben’, ‘iedereen op scherp zetten’ — het klinkt daadkrachtig maar het maakt mensen vaak kleiner, niet groter. En jou uiteindelijk ook.

Misschien merk je het al: hoe harder je je best doet om de touwtjes in handen te houden, hoe meer ze uit je handen glippen.

Niet omdat je het niet goed doet maar omdat het systeem zelf aan vervanging toe is.

Het is tijd voor een ander soort leiderschap. Eentje die past bij deze chaotische, ecologische, veranderlijke tijd.

Wat bomen, mossen en zwammen ons kunnen leren

Het klinkt misschien gek maar je zou als manager een hoop kunnen leren van... een bos.

Daar is namelijk niemand ‘de baas’. Toch werkt het.

Waarom? Omdat alles op elkaar is afgestemd: bomen delen voedingsstoffen via ondergrondse netwerken, mossen beschermen de bodem, zwammen geven signalen door.

Geen spreadsheets, geen KPI's. Gewoon samenwerken.

Stel je eens voor: een team als een ecosysteem. Waar iedereen z'n eigen rol heeft. Waar vertrouwen stroomt als water. Waar dingen vanzelf groeien — als je het tenminste niet steeds uit de grond trekt om te kijken of het al wortelt.

Micromanagement is in zo'n systeem wat onkruid is in een moestuin: het verstikt wat eigenlijk wil groeien. Niet met kwade bedoelingen maar wel met desastreuze gevolgen.

De manager als tuinier, niet als opzichter

Dus: ben je een opzichter of een tuinier?

De opzichter houdt lijstjes bij, checkt of iedereen doet wat 'ie moet doen en zucht diep als dingen anders lopen dan gepland. De tuinier daarentegen wéét dat dingen anders lopen dan gepland — en zorgt dat de bodem vruchtbaar blijft.

Hij of zij trekt niet aan het gras om het sneller te laten groeien. Maar kijkt. Voelt. Stuur bij waar nodig. En vertrouwt op het proces.

Dit boek helpt je die switch te maken. Van micromanager naar eco-manager.

Niet door je een nieuwe checklist te geven maar door je te leren hoe je een gezonder systeem om je heen bouwt.

We gaan kijken naar de wortels van je gedrag, naar wat jouw team nodig heeft om te floreren en hoe jij een omgeving kunt creëren waarin dingen vanzelf goed gaan — omdat jij weet wanneer je nodig bent en wanneer juist niet.

Klaar om je hark neer te leggen en te leren luisteren naar het bos?

Mooi. Dan gaan we beginnen.

DEEL 1 - WORTELS

Je kunt niet groeien als je niet weet waar je in vastzit

Voordat je bomen laat groeien, moet je in de aarde wroeten. Niet zo glamoureuus misschien — geen quick-wins, geen applaus van de directie — maar wel nodig.

Want zolang je de wortels van je gedrag niet kent, blijf je onbewust in cirkeltjes draaien.

Of erger: in andermans ruimte groeien.

Micromanagement begint zelden met een slechte intentie.

Het begint vaak met iets veel menselijker: de behoefte aan zekerheid. Of controle. Of bewijsdrang. Of gewoon: “Niemand anders doet het goed, dus dan doe ik het maar zelf.”

En voor je het weet ben je een bemoeiboorn geworden in een team dat vooral probeert onder jouw takken vandaan te scharrelen.

Wortels gaan over zelfinzicht. Over snappen *waarom* je doet wat je doet, zelfs als je het op papier allang ‘anders’ wilde. Het is het ondergrondse werk dat niemand ziet maar waarop alles rust.

Geen zelfverbetering zonder zelfbegrip.

Waarom we hier beginnen

Omdat je niet kunt bouwen op drijfzand. Omdat je team al lang voelt wat jij nog probeert te negeren. En omdat verandering begint met het ongemakkelijke besef: *“O ja... dit doe ik dus.”*

In dit deel gaan we:

- kijken naar je onbewuste reflexen
- luisteren naar wat je team waarschijnlijk niet durft te zeggen
- onderzoeken welke overtuigingen jouw leiderschap sturen (hint: het zijn er meer dan je denkt)
- en alvast wat oude wortels loswoelen die je straks kunt vervangen

Het klinkt misschien intens maar wees gerust: je krijgt geen vermanend vingertje. Eerder een vriendelijke schop onder je denkpatronen.

Hoe dit zich verhoudt tot de andere delen

Deel 1 is je ondergrond. Zonder dit deel blijft alles wat daarna komt een soort leiderschapsmake-up: het ziet er beter uit maar verandert niks aan de binnenkant.

Pas als je weet *waar je nu staat*, kun je besluiten *waar je naartoe wil*.

In **Deel 2 – Stam** leer je hoe je gedrag kunt veranderen zonder om te vallen. Je gaat experimenteren met loslaten, stevigheid vinden in vertrouwen en je leert hoe je begeleidt zonder alles zelf vast te houden.

In **Deel 3 – Bladeren & kroon** bouwen we verder: je laat je team echt floreren, creëert een cultuur die zichzelf versterkt en ontdekt hoe je terugval herkent en voorkomt. Je wordt geen opzichter meer maar een hoeder van een levend systeem.

Maar goed — zover zijn we nog niet.

Eerst gaan we graven. In je overtuigingen. In je gewoontes. In jezelf.

Geen zorgen, we graven met je mee.

1 – Wat groeit daar ondergronds?

De verborgen patronen van controle en perfectionisme

“Ik heb liever dat je het verkeerd doet dan dat ik alles blijf doen.”

– Geen enkele micromanager ooit

De dag dat je dacht: ik help gewoon even mee

Het begon vast heel onschuldig.

Een medewerker leverde iets in waarvan je dacht: *hmm, dat kan beter.*

Dus je verbeterde het. Niet om hem te kleineren maar omdat het sneller was. Of duidelijker. Of gewoon... netter.

De volgende keer deed je dat weer. Misschien iets eerder. En voor je het wist, had je een team dat steeds vaker bij jou kwam met vragen, of sleutelde aan dingen *die jij allang herschreven had voor ze begonnen waren.*

En jij dacht: *Waarom neemt hier niemand meer initiatief?*

Micromanagement is geen karakterfout. Het is een overlevingsstrategie.

Voor we verder gaan: **je bent niet slecht.** Je bent waarschijnlijk gewoon slim, snel en scherp. Je ziet dingen sneller dan anderen. Je voelt aan wanneer iets fout dreigt te gaan. Je weet hoe het moet.

En precies *dát* is het probleem.

Micromanagement ontstaat vaak niet uit arrogantie maar uit **angst vermomd als verantwoordelijkheid.**

Je neemt alles op je, want dan weet je tenminste zéker dat het goed gebeurt. Je controleert het proces want fouten kosten tijd, energie en misschien zelfs geloofwaardigheid.

Maar wat je in de praktijk doet, is dit:

- Je remt anderen in hun groei
- Je creëert afhankelijkheid
- Je maakt jezelf onmisbaar (en dus onvrij)
- En uiteindelijk... raak je uitgeput

Micromanagement is als bemesting met kunstmest: het lijkt eerst te werken maar op lange termijn put het de bodem uit.

Onder de grond: wortels van controle

Hier zijn een paar veelvoorkomende wortelpatronen. Misschien herken je er één, of meerdere:

- **Perfectionisme**
“Als ik het zelf doe, weet ik dat het klopt.”
Je intentie is kwaliteit maar je uitkomst is kramp.
- **Behoeftte aan erkenning**
“Als het fout gaat, kijken ze naar mij.”
Je zoekt waardering maar krijgt controlezucht.
- **Wantrouwen (gebaseerd op ervaring)**
“Ik heb het vaak genoeg fout zien gaan.”
Je noemt het realisme maar het voelt als pessimisme.
- **Identiteit = output**
“Ik ben goed in mijn werk omdat ik alles weet en oplos.”
Je bent je werk geworden en je werk is nooit af.
- **Angst voor chaos**
“Als ik het niet bijhoud, loopt het uit de hand.”
Je wilt grip maar creëert stress.
- **Onbewust elitisme**
“Ze snappen het toch niet zoals ik het zie.”
Je denkt scherp maar verliest verbinding.

Zelftest: Hoe diep zitten jouw wortels?

Geef op de volgende stellingen een score van 1 (nooit) tot 5 (altijd).

Durf eerlijk te zijn. Niemand kijkt mee (behalve jijzelf).