



## De kuitenbijtersreflex: hoe angst door organisaties naar beneden sijpelt

Elke organisatie kent momenten van druk. Tegenvallende resultaten, kritische toezichthouders, aandeelhouders die onrustig worden, inspectiediensten die vragen stellen of media die scherp aanzetten. Op zulke momenten ontstaat er vaak geen gesprek, maar een reflex. Een reflex die ik de **kuitenbijtersreflex** noem. Die reflex begint vrijwel altijd bovenin de organisatie.

De topleiding wordt publiekelijk of in besloten kring stevig bevroegd. Er worden harde woorden gebruikt. “Dit moet nú anders.” “Dit kan zo niet langer.” “Hoe heeft dit kunnen gebeuren?” Soms zonder toelichting, soms onverwacht, als een linkse directe. De druk wordt voelbaar opgevoerd. Het gaat niet meer over analyse, maar over urgentie. Niet over duiding, maar over daadkracht. En onder die druk ontstaat iets onbewusts: bijten.

Kuitenbijten is geen rationele interventie. Het is een stressreactie. Een uithaal die erop gericht is om iets onmiddellijk in beweging te krijgen. De topleiding, zichtbaar en aanspreekbaar, voelt zich in het nauw gedreven. En in plaats van de spanning te verwerken in dialoog, wordt ze doorgegeven.

Naar het middlemanagement. Daar herhaalt het patroon zich. Geen gesprek, maar druk. Geen overleg, maar actiepunten. Geen analyse, maar dashboards, notities, extra rapportages en spoedoverleggen. De toon verandert. De ruimte verdwijnt. En zo zakt de reflex verder naar beneden, tot op de werkvloer. Daar komt de klap het hardst aan.

Medewerkers begrijpen vaak niet waar de plotselinge urgentie vandaan komt. Gisteren was er geen probleem, vandaag is alles topprioriteit. Er moet sneller, beter, zorgvuldiger, efficiënter. En dat het liefst zonder fouten. Loyaliteit en betrokkenheid zorgen ervoor dat men het extra werk oppakt. Men wil de klant of cliënt niet duperen. Maar de spanning sijpelt door in de onderlinge verhoudingen. Irritatie groeit. De sfeer verhardt. En de kwaliteit van dienstverlening komt onder druk te staan.

De pijn zit niet alleen in het extra werk. De pijn zit in het niet gehoord worden. In het gevoel dat er over je wordt gesproken, maar niet met je. In de ervaring dat waarden en normen, die bovenin de organisatie zo zorgvuldig worden geformuleerd, in de praktijk worden overschreven door paniek.

Kuitenbijten verspreidt zich via ogenschijnlijk neutrale middelen: e-mails, dashboards, kwaliteitskaarten, salesoverzichten, bilaterale overleggen, opmerkingen bij de koffieautomaat. De toon is steeds dezelfde: het moet anders, het moet sneller, het moet beter. Maar zelden wordt gevraagd: wat is hier werkelijk aan de hand?



Wat de organisatie onder druk niet ziet, is wat er in de onderstroom gebeurt. Oordelen, verwijten en wantrouwen stapelen zich op. Aannames worden niet uitgesproken, maar opgeslagen. De bovenstroom – processen, structuren, rapportages – lijkt weer op orde. Maar onderhuids groeit iets anders. Cynisme. Onveiligheid. Terugtrekkende bewegingen.

En daar zit het werkelijke risico. Want zodra de acute druk afneemt, wordt er overgegaan tot de orde van de dag. De reflex dooft uit. Maar de beschadiging blijft. De onderstroom wordt sterker en zal bij een volgende crisis sneller en feller reageren. De organisatie wordt minder wendbaar, minder open, minder lerend.

De kern van het probleem is niet de druk van buiten. Die is er nu eenmaal. Toezichthouders, aandeelhouders, publieke opinie – zij hebben hun rol. Het probleem is dat spanning niet wordt omgezet in dialoog, maar in reflex.

Leiderschap begint bij het onderbreken van die reflex. Dat vraagt moed. De moed om niet direct terug te bijten. De moed om te zeggen: “Er is druk. Laten we eerst begrijpen wat er speelt.” De moed om vragen te stellen in plaats van opdrachten te geven. En misschien wel het belangrijkste: de moed om zelf spanning te verdragen zonder die onmiddellijk door te schuiven. Organisaties hebben tegendruk nodig. Niet in de vorm van tegenaanvallen, maar in de vorm van tegenbeweging. Mensen die het gesprek openen in plaats van sluiten. Die benoemen wat er gebeurt. Die het patroon zichtbaar maken. Dat lukt zelden individueel. Reflexen zijn collectief, dus de tegenbeweging moet dat ook zijn.

Het vraagt om een ‘posse’ – een groep die samen laat zien dat het anders kan. Die bij druk niet versnelt, maar vertraagt. Die bij kritiek niet verhardt, maar verdiept. Die bij onrust het gesprek zoekt. De kuitenbijtersreflex is begrijpelijk. Maar zij is geen natuurwet. Ze kan worden herkend, benoemd en doorbroken. Niet door harder te sturen, maar door beter te spreken. Niet door meer controle, maar door meer contact.

Organisaties die dat leren, worden niet zachter. Ze worden sterker. Omdat ze spanning niet langer doorgeven als pijn, maar omzetten in inzicht. En daar begint volwassen leiderschap.

## Van reflex naar gesprek

De kuitenbijtersreflex ontstaat wanneer spanning geen taal krijgt. Wanneer druk geen dialoog wordt, maar instructie. Precies daar biedt **Aanspreekcirkel** en de **5c methode** een alternatief. Beide methodieken ordenen het gesprek. Ze dwingen niet tot inhoud, maar tot volgorde.

### **Eerst contact.**

Dan verhelderen wat er werkelijk speelt.  
Pas daarna besluiten en afspraken.  
En tenslotte reflecteren en leren.



De reflex doet het omgekeerde: ze springt direct naar afspraak en actie. Zonder contact. Zonder verheldering. Zonder zicht op belangen en bereidheid. In een organisatie die werkt met de cirkel wordt spanning niet ontkend, maar besproken. Leaders stellen eerst de vraag: *Wat speelt hier werkelijk? Wat bedoelen we precies? Hoe zitten we erin?* Dat vertraagt het proces, maar versnelt het inzicht.

Voor salesorganisaties geldt hetzelfde. Onder targetdruk kan de neiging ontstaan om te pushen, te pareren en te sluiten. De Salescirkel leert juist om bezwaren te onderzoeken als belangen, commitment op te bouwen in plaats van af te dwingen en bevestiging te gebruiken om te bestendigen.

De cirkel is daarmee geen soft alternatief. Ze is een volwassen antwoord op druk. Ze maakt het mogelijk om spanning om te zetten in samenwerking, in plaats van in escalatie. De kuitenbijtersreflex is begrijpelijk. De cirkel is een keuze.

