Krachtpraktijken

Werkboek bij
ENERGY BOOST

HANS VAN DER LOO

VAN DUUREN MANAGEMENT
www.vanduurenmanagement.nl

Dit werkboek hoort bij het boek *Energy boost*
(ISBN: 978-90-8965-183-9).

NUR: 801
Trefw.: boost, energie, gedragsverandering, prestatieverbetering

Boekverzorging: BeeldBuis Grafische Vormgeving, Utrecht
Vormgeving werkboek: Villa Y, Den Haag
Redactie: Taalwerkplaats, Amsterdam
Begeleiding: Redactiepunt, Den Bosch

© Copyright 2013 Van Duuren Management
Van Duuren Management is een imprint van Van Duuren Media B.V.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

Voorzover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j° het Besluit van 20 juni 1974, St.b. 351, zoals gewijzigd bij Besluit van 23 augustus 1985, St.b. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht. Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatie of andere werken (artikel 16 Auteurswet 1912), in welke vorm dan ook, dient men zich tot de uitgever te wenden.

Ondanks alle aan de samenstelling van dit boek bestede zorg kan noch de redactie, noch de auteur, noch de uitgever aansprakelijkheid aanvaarden voor schade die het gevolg is van enige fout in deze uitgave.

INHOUD

Leeswijzer 4

Inleiding 5

1 Kickstart voor het nieuwe presteren 7

2 Energie als bron van dynamiek 9

3 Boosten als vliegwiel van verandering 14

4 Zet de knop op groen! 16

5 Energy boost in 16 krachtlessen 24
Energiebron ‘Perspectief’ 24
Energiebron ‘Ambitie’ 30
Energiebron ‘Bevlogenheid’ 36
Energiebron ‘Binding’ 41

6 De regie van energie 48

LEESWIJZER

In het boek *Energy boost* heb je kennis kunnen nemen van de voornaamste principes van boosten. Je hebt leren inzien hoe energie werkt en wat de voornaamste factoren zijn die tot groei of verlies van energie leiden. Je bent te weten gekomen hoe je energie kunt beïnvloeden en kunt omzetten in nieuw gedrag. Je hebt ook gelezen dat wij momenteel in een tijd van 'het nieuwe presteren' leven, waarin niet alleen de prestatielat hoger wordt gelegd, maar ook de omstandigheden waaronder gepresteerd moet worden alsmaar zwaarder worden. Je bent tientallen energieke en minder energieke, succesvolle en minder succesvolle organisaties tegengekomen. Het scala hiervan bestrijkt het hele alfabet, van Accor tot Zara. Dat lijkt meer dan voldoende om met boosten te beginnen. Toch geldt dat niet voor iedereen. Sommigen zullen meteen enthousiast aan de slag gaan, maar anderen zullen nog met 1001 vragen blijven zitten.

Dit werkboek is bedoeld om althans een deel van die vragen weg te nemen en concreet aan de slag te gaan. Op de komende pagina's vind je een mix van inspiratiebronnen in de vorm van verwijzingen naar filmfragmenten, cases en verdiepende literatuur. Je vindt hier tal van mogelijkheden om jezelf, je team of je organisatie te testen. Het werkboek bevat ook talloze tips en werkvormen om energieverlies te stoppen, bestaande energie beter te benutten en nieuwe energie te produceren. Het materiaal is met grote zorg samengesteld: vrijwel alles wat in dit werkboek staat, heb ik zelf ook toegepast. Dit neemt natuurlijk niet weg dat je je eigen keuze uit het materiaal maakt. Ook kun je er nieuwe elementen aan toevoegen. Dit is per slot van rekening jouw boek, waarmee jij aan de slag gaat.

Hoewel het aardig gevuld is, zal het verre van compleet zijn. Er zijn zeer waarschijnlijk meer aanpakken, tips en voorbeelden te bedenken dan nu in dit inspiratieboek staan. Mocht je die willen delen, dan zou ik daar zeer erkentelijk voor zijn. Mijn mailadres is info@hansvanderloo.nl. Ik zal de informatie gebruiken voor periodieke updates. Zo wordt het een gezamenlijk energieboek.

Hoe dit inspiratieboek te gebruiken? Dat is heel eenvoudig. In het boek *Energy boost* zie je links en rechts op de pagina's regelmatig het icoontje dat ook hier naast de tekst staat. Het icoon verwijst naar literatuur, videolinks, tests en tips die in dit inspiratieboek staan. De volgorde die in dit inspiratieboek wordt aangehouden, is dezelfde als in het boek *Energy boost*. Om je beter wegwijs te maken in de mix aan informatie die dit inspiratieboek biedt, gebruik ik de volgende pictogrammen:

ooo **Verwijzing naar het boek**: geeft aan op welke pagina de informatie slaat

Literatuur: boeken, artikelen en cases

Videofragment: inspirerende en verhelderende videofragmenten

Internetsite: interessante website

Test: meten hoe je ervoor staat

Interventie en **oefening**: ga zelf aan de slag

Ik wens je alle energie en betere prestaties toe!
Hans van der Loo, oktober 2013

INLEIDING

9

- www.youtube.com/watch?v=7LNITt85-Rc

9

- www.youtube.com/watch?v=VrSUe_m19FY

10

Professor Heike Bruch is verbonden aan de universiteit van St. Gallen. De onderzoeksgegevens die in het boek staan vermeld, zijn ontleend aan: H. Bruch & B. Vogel, *Fully Charged. How Greet Leaders Boost Their Organizations Energy and Ignite High Performance*. Boston: Harvard Business Review Press, 2011.

In 2013 is onder ruim 1800 medewerkers onderzoek gedaan in de vorm van een Energiemonitor. Een beknopte versie van de resultaten is gratis te downloaden op www.energyboostmonitor.nl.

11

Positieve psychologie is de wetenschappelijke studie van dingen en gebeurtenissen die (zeer) goed gaan in het leven. Het draait binnen de positieve psychologie vooral om het opbouwen van positieve ervaringen, positieve persoonlijkheidskenmerken, positieve omgevingen en positieve prestaties die tot een verbetering van de kwaliteit van het leven leiden. De positieve psychologie ontstond als wetenschappelijke stroming ruim vijftien jaar geleden als reactie op de bijna vanzelfsprekende neiging van psychologen om zich met name op negatieve menselijke verschijnselen te richten. Door de juiste analyse van de problemen en door goede hulpverlening trachtten psychologen vanouds om 'cliënten' of 'patiënten' weer op het goede spoor te brengen. De positieve psychologie laat haar licht daarentegen op de positieve kanten van het menselijk bestaan schijnen. Zonder er te zwaarwichtig over te doen, moet met enige nadruk worden gesteld dat het een wetenschappelijke discipline is. Het is niet zomaar vrijblijvende en modieuze 'glas halfvol of halfleeg'-flauwekul. Het gaat er niet om de hele dag lachend rond te lopen of om het vertellen van de mop van de dag. Positieve psychologie richt zich op de wetenschappelijke bestudering van de positieve zijde van het menselijk bestaan. De kennis die zij voortbrengt is *evidence based*, dat wil zeggen: op feiten berustend en controleerbaar.

- S. Lewis, *Positive Psychology at Work. How Positive Leadership and Appreciative Inquiry Creates Inspiring Organizations*. Chichester: Wiley-Blackwell, 2011.
- B. Frederickson, *Positivity. Ontdek de kracht van positieve emoties*. Houten: Spectrum, 2009.
- M. Seligman, *Authentic Happiness. Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfilment*. New York: Atria Books, 2004.

- www.authentichappiness.sas.upenn.edu
- www.positivepsychology.net
- www.ivpp.nl

13

Over het leveren van topprestaties zijn de laatste jaren heel wat managementboeken verschenen. Ik noem de belangrijkste:

- J.D. den Breejen, *De high performance organisatie. Een integrale aanpak*. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2009.
- S. Keller & C. Price, *Beyond Performance. How Great Organizations build Ultimate Competitive Advantage*. Hoboken: John Wiley, 2011.
- P. Stoppelenburg, *High Performance 3.0. Hoe je jezelf, je team en organisatie leert excelleren*. Den Haag: Academic Service, 2011.
- A. de Waal, *Hoe bouw je een high performance organisatie? De vijf universele factoren van excellent presteren*. Culemborg: Van Duuren Management, 2013.

13

Populaire boeken waarin het geheimzinnige karakter van energie centraal staat, zijn:

- H.J. Smits, *Ontdek je X-Factor. De weg naar persoonlijk succes*. Vianen/Antwerpen: The House of Books, 2006.
- M. Goldsmith, *Mojo. Het momentum van succes*. Utrecht: Bruna, 2010.

1 KICKSTART VOOR HET NIEUWE PRESTEREN

20

De case van Google is gebaseerd op een groot aantal boeken en artikelen, alsmede op video's en een aantal interviews met (ex)medewerkers van het bedrijf. Wie zich verder in dit bedrijf wil verdiepen, wijs ik op de volgende bronnen:

- B. Girard, *The Google Way. How One Company is Revolutionizing Management as We know It*. San Francisco: No Starch Press, 2009.
- S. Lévy, *In The Plex. How Google Thinks, Works, and Shapes Our Lives*, New York: Simon and Schuster, 2011.
- D. Edwards, *I'm Feeling Lucky. The Confessions of Employee Number 59*. London: Penguin Group, 2011.

Interview met Astro Teller, de leider van Google X over onder andere 'Tien keer beter': www.youtube.com/watch?v=0jhFveMCIb0.

WZGD oftewel Wat Zou Google Doen? Dát is de vraag waaraan de Amerikaanse publicist Jeff Jervis een gelijknamig boek heeft gewijd. Daarin probeert hij te bedenken wat er in verschillende sectoren zou gebeuren als Google het daar voor het zeggen had.
Probeer dat zelf ook eens te doen tijdens een teamsessie: kruip in de huid van Google en ga na wat Google zou ondernemen om jouw sector of markt tien keer beter te maken. Als je Google een wat moeilijk of ver van je bed staand voorbeeld vindt, kun je het proberen met bedrijven als IKEA, Apple of HEMA.

22

Twee recente studies die prestatiesprongen onder de loep nemen, zijn:

- J. Collins & M.T. Hansen, *Great by Choice. Uncertainty, Chaos and Luck – Why Some Thrive Despite Them All*. New York: Harper Collins, 2011.
  De auteurs doen verslag van een negen jaar durende studie naar bedrijven die in moeilijke tijden minstens tienmaal beter – de Amerikaanse luchtvaartonderneming Southwest Airlines zelfs 63 maal beter – presteerden dan vergelijkbare concurrenten. Net als in eerdere boeken van Collins is de conclusie dat bedrijfssucces het gevolg is van een goed gekozen richting én een perfecte uitvoering. Je moet enerzijds weten wat je visie is, waar je echt in gelooft, wat je kunt en waar je heen wilt gaan en anderzijds moet je gedisciplineerd in de uitvoering zijn.
- S. Keller & C. Price, *Beyond Performance. How Great Organizations Build Ultimate Competitive Advantage*. Hoboken: John Wiley, 2011.

Een paar opvallende uitkomsten uit het McKinseyonderzoek:

- Bijna de helft van de financiële prestaties van bedrijven kan toegeschreven worden aan 'zachte' factoren.
- De winstgevendheid van 'mensgerichte' bedrijven is 2,2 keer zo groot als van bedrijven die slechts op resultaat sturen.

Probeer van succesvolle bedrijven en organisaties in je branche te leren. Het klinkt als een open deur, maar de ervaring leert dat managers en medewerkers het zo druk hebben met interne besognes, dat zij nauwelijks de tijd nemen om te gluren bij succesvolle buren. Bereid een teamsessie voor waarin dat wel gebeurt. Laat mensen voorbeelden van zeer goed presterende bedrijven onderzoeken. Probeer gezamenlijk te achterhalen wat de pijlers van het succes van die bedrijven zijn. Maak een selectie van bedrijven en organisaties waarop je verder wilt inzoomen.

Probeer de veranderingen om je heen ('shift happens') ook wat strategischer aan te vliegen. Schenk aandacht aan de vraag in hoeverre je als individu, team of organisatie voldoende bent toegerust

om in de wereld van snelle veranderingen te gedijen. Hoe presteer je momenteel in vergelijking tot concurrenten, maar ook in vergelijking met wat mogelijk is? Wat zijn jouw ambities? Hoeveel keer beter zou jij of zouden jullie kunnen presteren? Wat zou er dan moeten veranderen?

22

Onderzoek dat aantoont dat het stakeholdermodel leidt tot superieure prestaties, kun je vinden in het boek *Firms of Endearment* van R. Sisodia, J. Sheth en D.B. Wolfe, uitgegeven door Wharton School Publishing in 2007.

23

Boeken waarin gepleit wordt voor een nieuwe moraal in de bedrijfsvoering, zijn:

- R. van Es, *Professionele Ethiek*. Deventer: Kluwer, 2011.
- D. Lennick & F. Kiel, *Moral Intelligence 2.0*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2011.
- S. Köhler & A. Haderlein, *Die neue Business-Moral. Corporate Social Responsibility prägt die Märkte von Morgen*. Kelkheim: Zukunftsinstitut, 2007.

24

Het onderzoek waar hier naar wordt verwezen, is de jaarlijkse Edelman Trust Barometer. Voor een toelichting op het onderzoek en meer informatie uit de in 2013 gehouden meting, zie: newsroom.edelmanpr.nl/edelman-trust-barometer/trust-barometer-2013.

28

- W. Hart, *Verdraaide organisaties. Terug naar de bedoeling*. Deventer: Kluwer, 2012.
  In dit boek wordt een warm pleidooi gevoerd om niet het systeem, maar de professionele vakmensen te laten domineren.

Een videofragment waarin de auteur zijn standpunten uiteenzet:
www.youtube.com/watch?v=XysBTWYjjGs.

29

- G. Hamel, *The Future of Management*. Boston: Harvard Business Press, 2007.

- Presentatie van Gary Hamel over verleden, heden en toekomst van management met daarin de gedenkwaardige uitspraak 'You can't build a company that is fit for the future, without building one that is fit for human beings.' Zie: www.youtube.com/watch?v=K3-_IY66tpI.
- Presentatie van Gary Hamel: 'Can you imagine …' Alles wat we ons aan nieuwe organisatiemodellen en -praktijken kunnen voorstellen, bestaat al en is ook al bijzonder succesvol. Zie: www.youtube.com/watch?v=x8SV30AP5wI.

30

Voor meer informatie over de 20%-regel binnen bedrijven verwijs ik naar:

- R. Tate, *The 20% Doctrine. How Tinkering, Goofing Off and Breaking the Rules at Work Drive Success in Business*. New York: Harper Business, 2012.

30

- C. Mang Tan, *Doorzoek jezelf*. Utrecht/Antwerpen: Servire, 2012.

31

Meer informatie over buitengewoon goed presterende organisaties vind je op mijn blog www.hansvanderloo.com.
In 2014 start ik met een nieuw project, waarbij ik positieve uitzonderingen onder de loep neem. Meer informatie hierover volgt te zijner tijd op de site www.postieveuitzondering.nl.

2 ENERGIE ALS BRON VAN DYNAMIEK

37 Inmiddels heeft SC Heerenveen een nieuwe interim-directeur en is de club in rustiger vaarwater – de comfortzone – terechtgekomen. De toekomst zal leren of de nieuwe clubleiding het vermogen heeft om met nieuwe energie richting zinzone op te stomen.

37

- J. Collins, *How the Mighty Fall. And Why Some Companies Never Gave In*. London: Random House Business Books, 2009.

Voor een toelichting op het boek door de goeroe zelf, zie:
www.youtube.com/watch?v=ryK8BpX4zSo.

39 Dit mysterieuze karakter van energie heeft zowel met het onzichtbare als met het alomtegenwoordige karakter van energie te maken. Het hele leven bestaat uit energie. Alles is energie: we bevinden ons in een onmetelijk veld van energie. Energie is er altijd. Energie kan niet geschapen of vernietigd worden. Wel kan energie van vorm veranderen: ze kan van vast naar vloeibaar naar gasvormig en weer terug veranderen. Alles om ons heen kan dus in termen van energie worden geduid: gebouwen, mensen, verhalen, emoties … Die energie is lang niet altijd bruikbaar. De hamvraag is hoe je 'ruwe' energie in 'bruikbare' energie kunt omzetten.

39

Voor een integrale en meerdimensionale benadering van energie, zie ook de volgende drie boeken:

- T. Schwartz, *The Way We're Working Isn't Working. The Four Forgotten Needs That Energize Great Performance*. New York: Simon and Schuster, 2010.
- H. Bruch & B. Vogel, *Organisationale Energie. Wie Sie das Potenzial Ihres Unternehmens ausschöpfen*. Wiesbaden: Gabler, 2005.
- K. Gonnissen & A. Goudsmet, *De bedrijfsatleet. (Jezelf) managen onder druk*. Deventer: Kluwer, 2010.

Pas de meerdimensionale benadering van energie eens op jezelf of op je team toe. Ervan uitgaande dat het nieuwe presteren onontkoombaar is, hoe fit ben jij of zijn jullie dan in fysiek, mentaal, emotioneel en sociaal opzicht? Hoe is het met jouw/jullie fysieke fitheid gesteld? Hoeveel aandacht heb je of hebben jullie voor lichamelijke vitaliteit? Wordt er gezond gegeten en is er ruimte voor voldoende ontspanning? Of is het stressen en jakkeren? Hoe is het met de mentale fitheid gesteld? Hoe alert ben jij of zijn jullie? Hoe creatief en geconcentreerd? Hoe is het met de emotionele fitheid gesteld? Sta je of staan jullie positief tegenover je werk? Ga je fluitend naar je werk en kom je er met een brede lach vandaan? Ten slotte: hoe is het met de sociale fitheid gesteld? Werk je goed samen met je collega's? Voelen jullie je onderling betrokken bij elkaar en betrokken bij de organisatie? Presteren jullie samen meer dan alleen?
Je kunt de zojuist gestelde vragen en de antwoorden op een vel papier schrijven om zodoende een meerdimensionaal energieprofiel te maken. Je kunt dan tot gerichte interventies besluiten voor dimensies die ondermaats scoren. In deel 2, waarin de krachtlessen worden behandeld, leer je hoe je dit het best kunt aanpakken.

41

Je hebt vast wel eens een aflevering van een van de tv-programma's van de Britse chef-kok Gordon Ramsey gezien. De afleveringen volgen meestal een vast patroon. Ramsey komt een ingedut restaurant binnen en probeert de situatie door het stellen van gerichte vragen te taxeren. Eerst op beheerste toon, maar al gauw vloekend en tierend probeert hij koks en obers van het restaurant in beweging te brengen. Vaak gebeurt dat met zichtbaar succes. Door zijn interventies verdwijnt de lamlendigheid als sneeuw voor de zon en komen zelfs de meest ingedutte tenten weer tot leven.
Probeer de interventies van Gordon Ramsay te analyseren. Welke soorten interventies kun je onderscheiden? Welke rol speelt de factor 'macht' daarin? Welke positieve en negatieve effecten

zie je van de door Ramsay gehanteerde stijl van interveniëren? In hoeverre zie je elementen van de door Ramsay gehanteerde stijl ook bij mensen in jouw organisatieomgeving terug? Hoe sta je daartegenover?
Op Youtube staan meerdere afleveringen van Gordon Ramsays programma's. Voor meer informatie kun je ook putten uit het bijzonder lezenswaardige boek van Michiel Hogerhuis: *Vloeken als Gordon Ramsay*, uitgegeven bij Haystack in 2009.

- M. Weggeman, *Leidinggeven aan professionals? Niet doen! Over kenniswerkers, vakmanschap en innovatie.* Schiedam: Scriptum, 2007.

Een videofragment waarin Mathieu Weggeman uitlegt hoe je eigentijdse organisaties zou moeten sturen: www.youtube.com/watch?v=N_K0Ya8pG10.

41

- D. Pink, *Drive. The Surprising Truth About What Motivates Us*. New York: Roverhead Books, 2009.

Uit onderzoek dat Pink in zijn boek vermeldt, blijkt dat financiële prikkels alléén werken als het gaat om creatieve, gestandaardiseerde en mechanische taken. In alle andere gevallen leidt het aanbieden van een bonus tot een lagere performance (dan de groep die geen bonus in het vooruitzicht had). Sterker nog: hoe hoger de bonus, hoe lager de performance. Dit geldt onafhankelijk van cultuur. Ook de Nederlandse hoogleraar Van Veen-Dirks komt in een studie aan de Rijksuniversiteit Groningen tot dezelfde conclusie: bonussen verlagen de intrinsieke motivatie van mensen. Ook zij toont aan dat bonussen het creatieve denken in de weg staan. Bovendien werken bonussen calculerend werken in de hand, hetgeen de werkelijke doelen van een organisatie of groep niet ten goede komt.

In zijn boek noemt Pink een Amerikaans bedrijf waarin medewerkers gemachtigd zijn om collega's naar eigen goeddunken een bonus van $ 50 te geven. Een manager van het bedrijf zegt hierover: 'Het systeem werkt, omdat de bonussen spontaan gegeven worden en de medewerkers een direct verband leggen tussen de geleverde prestatie en de bonus. Je bent niet afhankelijk van een geformaliseerd systeem en er treden ook geen automatische verwachtingspatronen op. Bovendien is het positief dat medewerkers en niet het management hun waardering tegen elkaar uitspreken.' Hoe sta je tegenover dit initiatief? Wat zouden de reacties binnen je team of organisatie zijn als je iets soortgelijks zou voorstellen?

Neem het beloningssysteem binnen je organisatie onder de loep en ga na hoeveel positieve energie het geeft. Hoe ziet dat systeem eruit? Wat is de verhouding tussen vaste en variabele beloningen? Gaat het hier om individuele of groepsgewijze beloningen? Hoe groot is het percentage medewerkers dat voor het laatstgenoemde type beloning in aanmerking komt? Hoe fair en transparant is de wijze van toekenning van beloningen? Welke doelen worden ermee nagestreefd? In hoeverre benadrukt het beloningssysteem de kernwaarden en strategische doelstellingen van de organisatie? In hoeverre wordt het beloningssysteem door alle betrokkenen als betekenisvol ervaren? Hoe effectief zijn de beloningen? Welke alternatieve vormen van beloning zijn denkbaar? Tot slot de hamvraag: vraag je medewerkers of zij de organisatie zouden verlaten als de extra bonus wordt afgeschaft.

44

Hoe is het raamwerk van vijf factoren – één ontstekingsmechanisme en vier energiebronnen, die ieder uit vier elementen bestaan – tot stand gekomen? In eerste instantie op basis van een intensieve literatuurstudie. Daaruit resulteerden 114 elementen die op de een of andere wijze een impact hebben op menselijke energie. Op basis van 'gewogen belangrijkheid' – het aantal keren dat een element in de studies werd genoemd – zijn uiteindelijk 53 elementen geselecteerd. Deze zijn in een schriftelijke enquête aan ruim 600 managers en medewerkers voorgelegd en op hun belang voor het krijgen en behouden van energie getoetst. Dit leverde 25 elementen op. Voor 20 elementen bleek een significante samenhang met hoge energiescores te bestaan. Die 20 elementen zijn vervolgens gebruikt in de Energiemonitor onder ruim 1800 werknemers.

Met enige nadruk wijs ik erop dat een raamwerk gezien moet worden als een model waarin de meest relevante factoren om nieuwe energie te krijgen in onderling verband met elkaar zijn samengebracht. Een raamwerk is dus geen vastliggend stappenplan van interventies. Op basis van de eigen situatie kun je in principe je eigen mix van interventies ontwikkelen.

Bereken je energiescore. Vul voor elk van de 20 elementen in de volgende tabel een percentage in dat aangeeft in hoeverre het betreffende element energie geeft. Een waarschuwing vooraf: het zelf invullen blijft natuurlijk een beetje nattevingerwerk. Vul de tabel daarom bij voorkeur met meer betrokkenen of zelfs met het hele team in. Als je een professioneel onderzoek naar de toestand van je energie wilt laten verrichten, wijs ik je op de mogelijkheden om dit te doen. Zie voor meer informatie: www.energyboostmonitor.nl.

Autonomie	....%		
Zelfvertrouwen	....%	opgeteld en	
Positiviteit	....%	gedeeld door 4 =	
Optimisme	....%	score voor groene knop	....%
Betekenisvolle visie	....%		
Alertheid	....%	opgeteld en	
Creativiteit	....%	gedeeld door 4 =	
Leervermogen	....%	score voor perspectief	....%
Langetermijnfocus	....%		
Commitment	....%	opgeteld en	
Wilskracht	....%	gedeeld door 4 =	
Progressie	....%	score voor ambitie	....%
Gedrevenheid	....%		
Focus op sterktes	....%	opgeteld en	
Veerkrachtigheid	....%	gedeeld door 4 =	
Wendbaarheid	....%	score voor bevlogenheid	....%
Vertrouwen	....%		
Verbondenheid	....%	opgeteld en	
Empathie	....%	gedeeld door 4 =	
Synergie	....%	score voor binding	....%

Bekijk per factor hoe hoog je energiescore is. Over het algemeen zijn scores boven 80% hoog te noemen, scores tussen 60 en 80% middelmatig en onder de 60% laag.
Je kunt jouw totaalscore berekenen door de vijf scores bij elkaar op te tellen en door vijf te delen.
Dank na over de volgende punten:

- Wat zijn mijn/onze voornaamste energiegevers? Hoe zetten we deze energiegevers momenteel in? Hoe zouden we ze (nog) beter kunnen benutten?
- Wat zijn mijn/onze voornaamste energievreters? Door welke factoren worden deze energievreters veroorzaakt? Wat kunnen we doen om de invloed van deze energievreters te minimaliseren?

46

Een beknopte versie van het onderzoeksrapport van de Energiemonitor kun je downloaden via www.energyboostmonitor.nl. Ook kun je daar een demotest van het onderzoek verrichten en een professionele versie van de energiemonitor voor jezelf, je team en je organisatie aanvragen.

47

Om je de taal van de energiematrix eigen te maken, kun je het best beginnen met het maken van een ‘foto’ van de bestaande situatie. Hoe zien de vier zones er bij jou, je team of je organisatie uit? Probeer zo veel mogelijk voorbeelden van gebeurtenissen en situaties in kaart te brengen. Probeer deze ook te personaliseren: geef aan welke mensen als rolmodel voor een bepaalde zone

fungeerden of fungeren. Maak de situatie niet mooier, maar ook niet slechter dan ze is. Je kunt deze oefening alleen doen, maar het is leuker en spannender om het samen met anderen te doen. Probeer de zones in eerste instantie te typeren. Hoe ziet de procentuele verdeling tussen de zones eruit? Welke verschillen zie je tussen teams en afdelingen? Welke spanningen levert die verdeling in verschillende zones op? Hoe wordt hiermee omgegaan? Kun je patronen in je organisatieomgeving beter duiden nu je de vier energietoestanden in kaart hebt gebracht?
Probeer in tweede instantie van de foto een film te maken: geef aan hoe de verschillende energietoestanden zich in de loop van de afgelopen maanden en jaren hebben ontwikkeld. Wat waren momenten waarop er relatief veel mensen in de zinzone zaten? Wanneer zat men eerder in de comfortzone? Welke factoren speelden hierbij een rol? Wat is er gedaan om meer in de richting van de zinzone te komen?
Probeer in derde instantie na te gaan wat de effecten zijn die de verschillende zones met zich meebrengen. Probeer hierbij niet te veroordelen, maar zo veel mogelijk de feitelijke effecten aan te geven.

Ga in de vierde plaats na welke stappen je zou kunnen ondernemen om vanuit de ene zone naar de zinzone te kunnen gaan.

48

Je kunt je bij het in het kaart brengen van de energie van jezelf, je team of je organisatie uiteraard verlaten op je eigen indrukken. Je kunt ook besluiten om een meting te houden om zodoende een kwantitatief beeld te krijgen. Het voordeel hiervan is dat je makkelijker objectieve vergelijkingen kunt maken met andere teams binnen je organisatie of binnen je branche. Doordat een energiemeting maar liefst twintig factoren in kaart brengt, is zij breder dan de gebruikelijke metingen van bevlogenheid en betrokkenheid. Dit heeft als voordeel dat je een alomvattend beeld krijgt van alle factoren die er voor de energiehuishouding toe doen. Voor meer informatie over zo'n meting verwijs ik je naar www.energyboostmonitor.nl.
Zeker wanneer het de eerste keer is, raad ik je aan om de feedback op zo'n meting te laten faciliteren door een externe deskundige. Mocht je toch zelf aan de slag willen gaan, houd dan goed rekening met de volgende punten:

- Bedenk dat de uitslag altijd een momentopname is. De meting geeft een beeld van de energietoestand op het moment van invullen. Aangezien energie vluchtig is, kunnen de scores zich in de loop van de tijd wijzigen. Als er sprake is van snelle veranderingen in of rond de organisatie, is het raadzaam om de vinger aan de pols te houden en regelmatig te meten hoe het met de energie in het team of in de organisatie is gesteld.
- De uitslagen hebben betrekking op de percepties van mensen. Wees dus bedacht op grote verschillen in uitslagen. Zelfs binnen directies heb ik herhaaldelijk meegemaakt dat mensen totaal anders dachten over energie en de factoren die daarbij een rol spelen. Maak zulke perceptieverschillen bespreekbaar en accepteer dat er nu eenmaal positivo's en zwartkijkers zijn.
- Een veelgestelde vraag is of je als manager alleen maar moet sturen op het maximaliseren van de energie in de zinzone. Het antwoord hierop is ja en nee. Ja, omdat alleen deze zone een maximale hoeveelheid positieve energie geeft. Mensen, teams en organisaties die zich in deze zone bevinden, presteren veel beter dan degenen die zich in de andere zones bevinden. Het antwoord is nee, omdat niemand permanent op de top van zijn kunnen kan presteren. Je moet van tijd tot tijd ook kunnen ontspannen en uitrusten. Dit betekent dat een tijdelijk oponthoud in de comfortzone geen enkel probleem hoeft te zijn. Integendeel, vergelijk het met slapen: wie voldoende nachtrust geniet, presteert op lange termijn beter dan wie aan slaapgebrek lijdt. Ook een tijdelijke verhoging van het percentage in de hyperzone hoeft niet problematisch te zijn. Ieder team en iedere organisatie staat periodiek voor grote uitdagingen die met man en macht gehaald moeten worden. Dat daarbij hard gebuffeld wordt en ook wel eens onderlinge frustraties worden uitgesproken, is niet erg. Het hoort erbij. Het wordt pas een probleem als de hyperzone een manier van werken en organiseren wordt. Dat vreet energie en leidt onherroepelijk tot prestatieverlies.

49

Fragmenten van de serie *Debiteuren, crediteuren* vind je via de onderstaande links:

- www.youtube.com/watch?v=hZBHkJFcYII
- www.youtube.com/watch?v=wrItcbpLaAA

Een paar scenes uit de BBC-serie *The Office* die typerend zijn voor de zombiezone:

- www.youtube.com/watch?v=0KO2qVqq3J0
- www.youtube.com/watch?v=eZHZVuLD094

50

- J. Schrijvers, *Hoe word ik een rat? De kunst van het konkelen en samenzweren*. Schiedam: Scriptum, 2002.

50

Teams of organisaties in de zinzone houden vast aan een eigen visie, maar staan tegelijkertijd open voor nieuwe impulsen. In zulke organisaties heerst een positief klimaat en wordt intensief met elkaar samengewerkt. In zinorganisaties wordt gedroomd van een betere wereld en worden doorbraken bedacht om die wereld binnen handbereik te krijgen. In zulke organisaties wordt met zin en bevlogenheid gewerkt. Zo hard, dat de vonken ervanaf vliegen.
Maak je een voorstelling van een team of organisatie in de zinzone. Wat voor beeld heb je dan voor ogen? Hoe wordt daar gewerkt? Hoe is de sfeer? Wat maakt zo'n organisatie zo aantrekkelijk?

Beschrijvingen van organisaties die zich jarenlang in de zinzone manifesteren, zijn te vinden in de volgende boeken:

- T. Hsieh, *Delivering Happiness. A Path to Profits, Passion and Purpose*. New York: Business Plus, 2010.
- Innocent, *Our Story and Some Things We´ve Learned*. London: Penguin, 2009.
- C. Gallo, *The Apple Experience. Secrets to Building Insanely Great Customer Loyalty*. New York: McGraw-Hill, 2012.

3 BOOSTEN ALS VLIEGWIEL VAN VERANDERING

55
Video van Derek Sivers: www.youtube.com/watch?v=fW8amMCVAJQ.

58
- R. Pacale, J. Sternin & M. Sternin, *The Power of Positive Deviance. How Unlikely Innovators Solve the World's Toughest Problems*. Boston: Harvard Business Review Press, 2010.
- www.positivedeviance.org

59
- J. Kotter, 'Accelerate! How the most innovative companies Capitalize on today's rapid-fire strategic challenges – and still make their numbers'. In: *Harvard Business Review*, november 2012.

Een digitale versie van het artikel is te downloaden via www.bgsu.edu/masterplan/docs/file130993.pdf.

60
De percentages zijn afkomstig uit onderzoek van de McKinsey-adviseurs Scott Keller en Colin Price. Bijna driekwart van de oorzaken van het falen van veranderprocessen schrijven zij toe aan gedragsmatige factoren: weerstand tegen verandering en onvoldoende voorbeeldgedrag. In: S. Keller & C. Price, *Beyond Performance*. Hoboken: John Wiley, 2011.

61
Voor een goed inzicht in de moeizame verhouding tussen management en emoties verwijs ik naar:
- J. Swieringa & J. Jansen, *Gedoe komt er toch. Zin en onzin over organisatieverandering*. Schiedam: Scriptum, 2005.
- J. Swieringa & J. Jansen, *Gedoe op tafel. Uitpraten in organisaties*. Schiedam: Scriptum, 2013.

61
In zijn boek *Het hart van de verandering* wijst John Kotter op het belang van emoties bij het op gang brengen van veranderingen. 'Mensen veranderen niet omdat ze feiten en modellen krijgen voorgeschoteld, maar omdat er iets is dat hen raakt', zegt hij. Hij spreekt in dit verband van 'zien – voelen – veranderen'.

64 De belangrijkste stap sla ik hier gemakshalve maar even over: het feit dat de knop op groen moet staan. De betrokkenen moeten het positieve gevoel hebben dat zij erin kunnen slagen om het verschil te maken. In hoofdstuk 4 noem ik dit 'de groene knop'.

66
Containerbegrippen zijn het gif van gedragsverandering: ze geven je de illusie dat je weet wat je wilt, maar dat is niet zo. Achter containerbegrippen als 'authentiek', 'bewust', 'creatief', 'daadkrachtig', 'flexibel', 'geëngageerd', 'innovatief', 'klantgericht' en 'professioneel' gaan vaak zeer verschillende interpretaties schuil. Het gaat erom deze algemene begrippen in concreet gedrag te vertalen. Hoe? Eenvoudigweg door er concrete gedragingen bij te benoemen. Dat is moeizaam en tijdrovend werk. Mijn ervaring is dat er per begrip al gauw vijftig verschillende gedragingen benoemd kunnen worden. Uit die waslijst moet je er vervolgens drie tot vijf kiezen waar je echt mee aan de slag wilt gaan. Dit betekent dus dat je prioriteiten moet stellen. Als je de keuze hebt gemaakt, ga dan vervolgens minutieus na op welke punten het nieuwe gedrag verschilt van het oude. Als je dat hebt gedaan, komt de finale check: ga na of het nieuwe gedrag ook daadwerkelijk tot de gewenste prestaties zal leiden. Aan gedragsverandering zonder prestaties heb je immers niets.

66
Om positieve uitzonderingen of boosters te selecteren, kun je het best de volgende stappen zetten:
- Maak om te beginnen een longlist van potentiële kandidaten. Kijk per kandidaat op de lijst naar het gedrag en de prestaties van de voorgaande jaren. Als je, zoals in het geval van de Accor-hotelketen, op zoek bent naar ondernemend gedrag, ga je eerst op zoek naar mensen

die het ondernemerschap in het bloed hebben zitten. Je kunt je hierbij laten ondersteunen door tests als MBTI, DISC of Management Drives. Daaruit kun je min of meer objectief afleiden of de drive om het gewenste gedrag te vertonen al dan niet bij mensen aanwezig is.

- Ga vervolgens in gesprek met de kandidaten die door de eerste screening heen zijn gekomen. Neem er de tijd voor om met de kandidaten te praten over de ideeën die zij hebben over de gewenste gedragsverandering. Maak er geen obligaat selectiegesprek van. Uiteindelijk ben niet jij het die mensen selecteert, maar doen zij dat zelf. Voer het gesprek zo open mogelijk. Vertel waar het om gaat en wat je van de eventuele deelnemers verwacht. Stel je open voor kritische vragen. Hierdoor kom je eventuele onduidelijkheden en blinde vlekken in je verhaal op het spoor.
- Maak na de gespreksronde een shortlist van kandidaten en neem deze met de verantwoordelijken door. Bepaal vervolgens je uiteindelijke selectie. Pas op: uiteindelijk zijn het de mensen zelf die bepalen of ze meedoen of niet. Bij verschillende trajecten heb ik gemerkt dat mensen op het laatste moment – soms en plein public – aangaven om wat voor reden dan ook niet mee te willen doen. Meestal leidde dat tot grote woede bij leidinggevenden. Niet nodig! Als mensen niet mee willen doen, is dat hun keuze.

67 Een gezamenlijke kickstart is van belang om iedereen een gelijke start te geven. De kopgroep is geen projectgroep die zijn werk in alle stilte verricht. Het is een platform van verandering dat tot doel heeft tot een heuse beweging binnen de organisatie uit te groeien. Om dat laatste mogelijk te maken, moet je alle betrokkenen bij de start van het veranderproces betrekken. Tijdens zo'n kickstart loop je eigenlijk alle eerdere stappen van het proces nogmaals in versneld tempo langs: je geeft aan waarom het belangrijk is om te veranderen, je vertelt wat de concrete gedragsveranderingen inhouden en je vertelt hoe het veranderproces zal verlopen. Tijdens de kickstart houd je inspirerende sessies, waarin naar buiten wordt gekeken, maar waarin de betrokkenen ook met hun eigen (gebrekkige) prestaties worden geconfronteerd. Op basis van zulke sessies laat je de deelnemers zelf *quick wins* bepalen. Daarnaast laat je ze ook nadenken over het gewenste gedrag. Als het – net als bij Accor – over ondernemerschap gaat, laat alle deelnemers dan met een of twee ondernemers praten en daar verslag van doen tijdens de sessie. Ik geef je op een briefje: dat levert geheid kippenvelmomenten op!

Tijdens de kickstart worden ook de leden van de kopgroep bekendgemaakt. Tevens worden de spelregels verduidelijkt: de kopgroep gaat aan de slag met concrete uitdagingen en de rest gaat aan de slag om te werken aan de zelfbepaalde *quick wins*. Iedereen die zich geroepen voelt om zich bij de kopgroep aan te sluiten en die duidelijke toegevoegde waarde kan bieden, is welkom. Het gaat er per slot van rekening om een beweging te starten.

67 Hoelang een boostproces duurt, is een veelgestelde vraag. Dat hangt af van verschillende factoren: de cultuur, de urgentie en het onderwerp. In het geval van de in het boek behandelde hotelorganisatie hadden we uit interviews van ondernemers begrepen dat zij meestal een tijd van drie maanden tussen eerste idee en 'brood op de plank' hanteren. Wij besloten dezelfde periode aan te houden. In andere gevallen kan die periode wat langer zijn. Een vuistregel in dit verband is de volgende: ga ervan uit dat gedragsverandering minimaal veertig dagen kost. In een periode van drie maanden kun je dus twee gedragsveranderingen doorvoeren.

4 ZET DE KNOP OP GROEN!

77 Stress is meer dan alleen een gevoel. Het is energie: stress is de kracht waarmee je dingen doet als je onder druk staat. Stress gaat gepaard met gevoelens van opwinding, alertheid en snelheid. Stress hoort bij het leven en bij het leveren van prestaties. Stress leidt ertoe dat je harder en beter gaat werken. Vroeger hadden we stress vooral nodig om te overleven. Stress is dus oorspronkelijk een levensreddende oerreactie. Het gaat dan om functionele en kortdurende reacties. Deze worden ook wel als 'eustress' aangeduid. Hoe functioneel ze ook zijn, het is van groot belang dat het lichaam tijdig herstelt van de explosieve inspanning. Gebeurt dat onvoldoende of zelfs helemaal niet, dan wordt de nieuwe stressreactie als het ware boven op de oude gestapeld. Dit patroon zien we vaak terug in moderne werk- en privélevens. We hebben of nemen onvoldoende tijd om te ontspannen en er ontstaan stapeleffecten van ongezonde stress, oftewel 'disstress'. In plaats van een energiegever wordt stress dan een energievreter. Veelvoorkomende symptomen hiervan zijn problemen met slapen, eten, moeite met concentreren, migraine en rugklachten. Op termijn wordt bij veel stress het immuunsysteem aangetast en worden we vatbaarder voor allerlei ziekten. Ook kan langdurige stress tot burn-out – fysieke, mentale en emotionele uitputting – leiden. Of die symptomen daadwerkelijk optreden, hangt van meerdere factoren af. Een daarvan heeft te maken met de intensiteit en duurzaamheid van stressbronnen. Een andere factor hangt samen met de ontvankelijkheid voor stress. Het gaat hier onder meer om persoonskenmerken, de manier waarop je met druk omgaat en de sociale steun die je ervaart.

Literatuur voor verdere verdieping:

- J. Knijn, *In de juiste versnelling. Het doe-boek voor meer energie en minder stress*. Zaltbommel: Thema, 2011.
- C. Petry & J. Bouwman, *Druk, druk, druk. Over vitaliteit en stressbestendigheid*. Zaltbommel: Thema, 2009.
- S. Alidina, *Ontspannen voor dummies*. Amsterdam, Pearson 2012 (incl. cd)

- stress.startpagina.nl

Breng je stressniveau in kaart door aan de volgende items een score van 1 tot 10 toe te kennen, waarbij 1 staat voor 'volledig mee oneens' en 10 voor 'volledig mee eens':

1. Ik voel me meestal uitgerust.
2. Ik voel me meestal ontspannen.
3. Ik heb geen lichamelijke klachten.
4. Ik neem genoeg nachtrust en slaap goed.
5. Ik moet weinig van mezelf en anderen.
6. Ik kan me meestal goed concentreren.
7. Ik bepaal mijn eigen tijd en bezigheden.
8. Ik pieker bijna nooit.
9. Ik erger me weinig aan dingen en anderen.
10. Ik voel me vaak zeker van mijzelf.
11. Gevoel en verstand zijn bij mij in balans.
12. Ik ben over het algemeen optimistisch.

- Vragen 1 t/m 4 gaan over **fysieke balans**: tel de scores van de vier vragen op en deel door 4. Als je hoger dan 6 scoort, zit je aan de goede kant.
- Vragen 5 t/m 8 gaan over de **mentale balans**: tel de scores van de vier vragen op en deel door 4. Als je hoger dan 6 scoort, zit je aan de goede kant.

- Vragen 9 t/m 12 gaan over de **emotionele balans**: tel de scores van de vier vragen op en deel door 4. Als je hoger dan 6 scoort, zit je aan de goede kant.
- De **totale score** krijg je door de drie gemiddelden op te tellen en te delen door drie.

Denk na over de volgende punten:
- Op welk balans scoor je het laagst? Bedenk één actie om deze score te verhogen.
- Op welke balans scoor je het hoogst? Bedenk één actie om de score te behouden of te verhogen.

Omgaan met stress is niet eenvoudig. Aan de hand van de bovenstaande scores ben je wellicht in staat om beter in te zien waar de schoen wringt. De eerste vraag die je jezelf moet stellen, is of je de druk die je ervaart kunt verminderen. Ben je in staat om de oorzaken van stress te verminderen of zelfs helemaal weg te nemen? Ben je in staat om de werklast te beperken, door je tijd beter te benutten, je minder te laten afleiden door randzaken, door sommige activiteiten te delegeren of zelfs te stoppen? Met name wanneer je je in een werkomgeving bevindt die de kenmerken van een hyperzone heeft, is het vaak bijzonder moeilijk om de werkdruk te verminderen. Het beste is natuurlijk dat je ernaartoe werkt om de hyperzone richting zinzone om te buigen, maar dat lukt lang niet altijd. In dat geval is het tijd om een tweede vraag te stellen: wat kan ik doen om de druk beter te accepteren en te relativeren? Hoe kan ik afstand nemen van de voortdurende hectiek om me heen? Hoe kan ik mij zo veel mogelijk richten op de dingen die voor mij van belang zijn? Hoe kan ik mijn negatieve gedachten en emoties de baas worden? Hoe slaag ik erin om te genieten van de (kleine) dingen in het hier en nu? Als aanvulling hierop kun je jezelf nog een derde vraag stellen: hoe kan ik de dagelijkse spanningen compenseren door gezond eten, voldoende beweging en extra ontspanningsoefeningen?

78

- D. Danner, D. Snowdon & W. Friesen, 'Positive emotions in early life and longetivity: Findings from the nun study'. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 80/2002:804-813,

78

- M. Losada & E. Heaphy, 'The role of positivity and connectivity in the performance of business teams'. In: *American Behavioural Scientist*, 47/2004:740-765.
- B.L. Frederickson & M. Losada, 'Positive affect and the complex dynamics of human flourishing'. In: *American Psychologist*, 60/2005:678-686.

Na ruim tien jaar onderzoek ontdekte Marcial Losada de mathematische formule voor de verhouding tussen positieve en negatieve interacties die nodig is om als team succesvol te presteren. Deze formule mondt uit in het getal 2,9013. Dit houdt in dat er ongeveer drie positieve opmerkingen, ervaringen of gelaatsuitdrukkingen nodig zijn om de verkrampende effecten van een negatieve ongedaan te maken. Dit wordt in de literatuur ook wel aangeduid als de 'Lijn van Losada'. Uit hetzelfde onderzoek kwam naar voren dat de verhouding van 6 op 1 ideaal is om optimaal te presteren.

79

- D.S. Hiroto, 'Locus of control and learned helplessness'. In: *Journal of Experimental Psychology*, 102/1974:187-193.

Het in het boek beschreven experiment is een voortzetting van proeven die Martin Seligman in de jaren zestig met dieren deed. In een van die proeven krijgen twee dieren meermaals elektrische schokken. Het eerste dier heeft de mogelijkheid de duur van de schok te bekorten, door bijvoorbeeld op een knop te drukken. Voor beide dieren stopt dan de schok. Het dier dat de schok niet kan beïnvloeden, heeft na verloop van tijd een aanmerkelijk slechtere gezondheid. Het is ook niet meer in staat te leren. Dit blijkt uit een vervolgexperiment waarbij beide dieren in een kooi worden gezet die door een lage afscheiding in tweeën is gedeeld. In de ene helft krijgen beide dieren regelmatig een schok, maar door over de afscheiding te springen, kunnen ze de schok vermijden. Het dier dat in het eerste experiment de controle had, leert dit, het tweede dier leert dit echter niet. Het lijdt

weliswaar onder de schok, maar onderneemt niets om deze te vermijden: het heeft geleerd passief en hulpeloos te zijn.

80

- V. E. Frankl, *De zin van het bestaan*. Rotterdam: Ad Donker, 1946.

80 Het begrip 'autonomie' wordt in de literatuur ook wel omschreven als 'proactiviteit', 'innerlijke stem' of 'zelfleiderschap'. In alle drie de begrippen gaat het erom dat je gebruikmaakt van wat Stephen Covey ons 'eerste geboortegeschenk' noemt: de vrijheid om te kiezen. Het gaat hier om het besef dat je in staat bent de koers van je leven te bepalen en om keuzes te maken die in overeenstemming zijn met wat je belangrijk vindt en wat je wilt. Autonomie verwijst naar het feit dat ons gedrag afhankelijk is van de keuzes die wij maken, niet van onze omstandigheden. Autonome mensen zijn zich bewust van het feit dat ze eigen keuzes kunnen maken. Afhankelijke mensen worden daarentegen sterk beïnvloed door hun omstandigheden. Zeker als het slecht gaat, zullen zij makkelijk in de slachtofferrol kruipen. Autonoom zijn betekent dat je dingen niet laat gebeuren, maar initiatief en verantwoordelijkheid neemt.

Autonomie begint met zelfkennis: wie ben je, wat zijn je diepere drijfveren, wat vind je belangrijk, hoe denk je en welke effecten heeft dat op je gedrag en je omgang met anderen? En vooral ook: waar wil je invloed op uitoefenen? De volgende stap op weg naar autonomie is dat je in staat bent om zelfkritisch te zijn. Ben je in staat om vanzelfsprekende overtuigingen en waarheden los te laten? Ben je blijvend alert en nieuwsgierig ingesteld? Ben je in staat om je eigen beperkingen onder ogen te zien? De derde stap is dat je jezelf los weet te maken van (onnodige) verplichtingen en je concentreert op datgene wat je eigenlijk zou willen doen. Het gaat dan in letterlijke zin om 'ont-moeten'.

- S.R. Covey, *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact, 2005.
- E.L. Deci & R.M. Ryan, *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behaviour*. New York: Plenum, 1985.

80

- D.H. Pink, *Drive. The Surprising Truth About What Motivates Us*. New York: Riverhead Books, 2009.

81

Test hoe autonoom je in het leven en in je werk staat. Geef een cijfer van 1 tot 10 aan de volgende stellingen, waarbij 1 staat voor 'volledig mee oneens' en 10 voor 'volledig mee eens':

1. Ik maak makkelijk eigen keuzes.
2. Ik heb meestal een eigen standpunt paraat.
3. Ik heb weinig twijfels.
4. Ik heb vaak een afwijkende mening.
5. ik pas me niet zomaar aan anderen aan.
6. Als ik het ergens mee oneens ben, kom ik daarvoor uit.
7. Ik kies meestal mijn eigen pad.
8. Ik ga recht op mijn doel af.
9. Ik neem makkelijk het initiatief.
10. In nieuwe situaties voel ik mij gauw op mijn gemak.

Tel de scores bij elkaar op en deel ze door 10:

- Een cijfer van 8 en hoger wijst op een hoge mate van autonomie.
- Een cijfer van 5 tot 8 wijst op een middelmatige mate van autonomie.
- Een cijfer lager dan 5 wijst op een lage mate van autonomie.

Wanneer je in het vorige testje lager dan een 8 scoort, laat je op bepaalde gebieden afhankelijkheid en een bepaalde mate van aangeleerde hulpeloosheid zien. Ga na of er specifieke situaties zijn waarin je zulk gedrag vertoont. Wat gebeurt er dan? Wat doe je, wat zijn de gevolgen daarvan en hoe voel je je daarbij? Kun je je gedrag verklaren uit de 'objectieve' omstandigheden, of ligt het aan jouw manier van denken? Zou je je gedrag kunnen veranderen door op een andere manier te denken?

In hoeverre worden jouw activiteiten bepaald door moeten of willen? Neem twee vellen papier en schrijf op de een alle activiteiten waarvan je het gevoel hebt dat je ze moet doen. Doe hetzelfde voor de activiteiten die je echt wilt. Als de lijsten erg lang zijn, kun je ze onderverdelen in categorieën (bijvoorbeeld: 'werk', 'huishouden', 'opvoeding', 'relaties' enzovoort). Welke lijst was het makkelijkst in te vullen: die van moeten of van willen? Welke lijst is het langst?
Loop alle activiteiten van de 'moeten-lijst' eens langs en ga na van wie je die activiteiten moet verrichten en waarom dat moet. Vaak zul je zien dat het 'moeten' eigenlijk berust op eigen keuzes die je maakt. Dat besef dringt zich helemaal op wanneer je een aantal keren achter elkaar de waaromvraag stelt. Je komt er dan vaak achter dat het geen extern moeten meer is, maar dat het eerder te maken heeft met zelfopgelegde verplichtingen of angsten. Als dat zo is, ga dan eens na of er geen alternatieven zijn om onder de betreffende activiteit uit te komen. Wanneer dat onmogelijk is, kun je proberen manieren te bedenken om er met minimaal energieverlies van af te komen.

Wanneer je je autonomer wilt gedragen, ga dan op zoek naar je eigen drijfveren, waarden en doelen. Kijk terug op je leven en kijk daarna vooruit naar de toekomst. Formuleer vervolgens een persoonlijke missie, waarin je aangeeft wat je echt belangrijk vindt en wat je echt wil bereiken. Praat erover met collega's en vrienden die je vertrouwt. Zet de missie op papier en laat je er bij het maken van keuzes iedere dag weer opnieuw door inspireren (voor het formuleren van een missie, zie ook hoofdstuk 5, krachtles 1).

Probeer je autonomie te vergroten door je werk een eigen invulling te geven. Boetseer je werkplek naar eigen inzicht. Probeer nieuwe kansen te vinden om een eigen bijdrage te leveren. Als je zo'n kans ziet, aarzel dan niet, maar meld je aan en doe mee. Zoek steun bij anderen en laat je ook vooral inspireren door mensen die zich autonomer gedragen dan jij.

Spiegel je aan het gedrag van personen in jouw omgeving die zich autonoom opstellen. Of laat je inspireren door bedrijven waarin autonomie en zelfleiderschap een belangrijk onderdeel van de cultuur uitmaken. Apple is hier een voorbeeld van. Bij de werving en selectie van nieuwe medewerkers wordt iedereen aan een 'Stand Steve Test' onderworpen. Deze test verwijst naar het feit dat wijlen Steve Jobs er een zeer directe en weinig zachtzinnige manier van communiceren op nahield. Hij probeerde je voortdurend te testen en van je stuk te brengen. Van potentiële werknemers bij Apple wordt verwacht dat zij hun standpunten niet alleen helder kunnen uitdragen, maar dat ze ook bestand zijn tegen forse kritiek. Een ander voorbeeld van een organisatie waarin autonomie een belangrijke rol speelt, is de Amerikaanse online schoenenverkoper Zappos. Als je eenmaal bij dit bedrijf bent aangenomen, wordt je verteld dat je binnen een maand mag vertrekken en als beloning $ 2000 krijgt. Waarom doet Zappos dit? Omdat ze alleen maar mensen in huis wensen te hebben die er echt willen werken.

Voor inzichten in de op autonomie gebaseerde culturen van Apple en Zappos, zie:
- C. Gallo, *The Apple Experience. Secrets to Building Insanely Great Customer Loyalty*. New York: McGraw-Hill, 2012.
- J.A. Michelli, *The Zappos Experience. 5 Principles to Inspire, Engage and Wow*. New York: McGraw-Hill, 2012.

De bewuste scene kun je zien via www.youtube.com/watch?v=2Ux3vncNNLg.

82 Test om te beginnen je zelfvertrouwen door de volgende stellingen een score van 1 tot 10 te geven, waarbij 1 staat voor 'volledig mee oneens' en 10 voor 'volledig mee eens':

1. Ik ben vaak erg effectief in wat ik doe.
2. Ik ben positief over mezelf.
3. Als ik ergens voor ga, bereik ik het meestal.
4. Ik ben trots op wat ik gepresteerd heb.
5. Ik heb een sterk geloof in eigen kunnen.
6. Ik ben sterk overtuigd van mijn eigen waarde.
7. Ik heb veel talenten.
8. Ik vind het prettig om over mezelf te denken.
9. Mijn prestaties zijn meestal goed.
10. Ik heb een goed gevoel over wie ik ben.

- Tel de scores van de vragen 1, 3, 5, 7 en 9 bij elkaar op en deel ze door 5: dit is je gemiddelde score op de dimensie 'geloof in eigen kunnen' (vaardigheid).
- Tel de scores van de vragen 2, 4, 6, 8 en 10 bij elkaar op en deel ze door 5: dit is je gemiddelde score op de dimensie 'eigenwaarde' (waardigheid).

Hoe verhouden de scores op beide dimensies zich tot elkaar? Volgens de psycholoog Robert Haringsma duidt een lage score op vaardigheid en een hoge score op waardigheid vaak op arrogantie en onderpresteren. De betreffende persoon loopt als het ware naast zijn schoenen en meent dat hij meer waard is dan anderen. Het omgekeerde komt ook voor: je kunt veel, maar om de een of andere reden ben je onzeker over jezelf. Meestal uit zich dat in een overdreven hang naar perfectionisme en prestaties.
Voor de totaalscore voor je zelfvertrouwen tel je beide voorgaande scores bij elkaar op en deel je ze door 2:

- Een cijfer van 8 en hoger wijst op een groot zelfvertrouwen.
- Een cijfer van 5 tot 8 wijst op een middelmatig zelfvertrouwen.
- Een cijfer lager dan 5 wijst op een laag zelfvertrouwen.

- R. Haringsma, *Vergroot je zelfvertrouwen. Voel je goed en presteer beter*. Tielt: Lannoo, 2012.
- F. Schaper, *100% zelfvertrouwen. Hoe raak je het kwijt, hoe krijg je het terug*. Schiedam: Scriptum, 2012.

De snelste manier om zelfvertrouwen te vergroten, is het behalen van gewenste prestaties. Probeer hierbij aan de volgende randvoorwaarden te voldoen: kies een activiteit die voor jou van bijzondere betekenis is, formuleer daar vervolgens een doel bij dat binnen het bereik van jouw kunnen ligt en meet regelmatig in hoeverre je dichter bij je doel bent gekomen. Als je dit consequent doet, maak je optimaal gebruik van de kracht van het 'progressieprincipe' (zie hiervoor hoofdstuk 5, krachtles 8).
Soms is het al een hele prestatie dat je je stem vaker en luider laat horen: zeg wat je bedoelt, oefen je in het voeren van moeilijke gesprekken. Besef dat het overbrengen van een boodschap meer is dan alleen het voortbrengen van een reeks woorden. Formuleer krachtige verhalen en oefen je in het spreken in het openbaar.

Zelfvertrouwen kun je ook vergroten door vaardigheden te ontwikkelen. Lees boeken, volg presentaties via Youtube of bezoek lezingen en bijeenkomsten. Volg trainingen en opleidingen. Laat je coachen. Breng je gewenste vaardigheden vooral ook in praktijk. Niet voor niets is het creëren van een 20%-ruimte waarin je het liefst met bondgenoten met nieuw gedrag kunt experimenteren een kernpunt van boosten (zie hoofdstuk 3).

Zelfvertrouwen vergroot je ook door aan een positiever zelfbeeld te werken. Uit de praktijken van behandelaars blijkt dat mensen met een negatief zelfbeeld gebukt gaan onder regelmatig voorkomende overtuigingen die fnuikend zijn voor hun gevoel van eigenwaarde. Die overtuigingen hebben betrekking op prestatiedwang ('Ik ben pas iets waard als ik presteer'), perfectionisme ('Ik kan toch niet de beste zijn'), faalangst ('Je zult zien dat ik fouten maak'), calimerogevoelens ('Daar ben ik een maatje te klein voor'), schuldgevoelens ('Ik trek onheil aan') en onderschatting van eigen capaciteiten ('Er valt weinig positiefs aan mij te ontdekken'). Door van gedachten te veranderen volgens de principes van de cognitieve gedragstherapie kun je proberen om irreële verwachtingen en destructieve overtuigingen te bestrijden en te vervangen door meer realistische en positieve interpretaties.

Dat veranderen van gedachten verloopt volgens een ABC-schema. Pak een vel papier en schrijf linksboven A: dat is de feitelijke situatie. Het gaat om wat je feitelijk hebt gezien, gehoord, geroken, geproefd of gevoeld. Rechtsboven zet je de letter C: het gevoel en het gedrag dat voortkomt uit de gebeurtenis. Beschrijf je gevoelens en gedragingen zo nauwkeurig mogelijk. Boven in het midden van het vel zet je vervolgens de letter B: dit is de interpretatie van de situatie. Een enkele keer zijn situaties ondubbelzinnig, maar meestal zijn ze voor meerdere interpretaties vatbaar. Hoe je een situatie interpreteert, hangt onder meer af van je persoonlijkheid, van je ervaringen en van de sociale omgeving waarin je bent opgegroeid. Ondertussen is het wel de interpretatie die bepaalt hoe je je voelt en hoe je je gedraagt. Anders gezegd: tussen A en C zit een stap waar je zelf zeggenschap over hebt: de interpretatie. Door die interpretatie te veranderen, kun je ook je gevoel en gedrag veranderen.

Klinkt simpel, nietwaar? Maar pas op, veel van onze interpretaties zijn zo vastgeroest dat we ze nauwelijks lijken te kunnen veranderen. Toch is het een noodzakelijke stap als je gevoel en gedrag – in dit geval het gevoel van eigenwaarde – wilt veranderen.

Wie zich verder wil verdiepen in de cognitieve gedragstherapie raad ik de volgende boeken aan:

- T. IJzermans & C. Dirkx, *Beren op de weg, spinsels in je hoofd. Omgaan met emoties op het werk: de rationele affectiviteitstraining*. Zaltbommel: Thema, 2001.
- T. IJzermans & R. Bender, *Hoe maak ik van een olifant weer een mug? Rationele effectiviteitstraining voor gevorderden*. Zaltbommel: Thema, 2012.

Zelfvertrouwen is voor een deel afhankelijk van de omgeving waarin je je bevindt. Als een bepaalde omgeving je om wat voor redenen dan ook onvoldoende zelfvertrouwen geeft, zoek dan een andere omgeving op. Bij kinderen werkt dat soms verrassend positief: terwijl ze er op de ene school niets van bakten, voelen ze zich op een andere school helemaal in hun element.

83

- B.L. Fredrickson, *Positivity. Ontdek de kracht van positieve emoties*. Houten: Het Spectrum, 2009.

84

In een review van onderzoeken naar positiviteit zijn de resultaten van meer dan 200 studies onder bijna 275.000 mensen bijeengebracht. De conclusie is dat positiviteit tot verbeterde resultaten op bijna alle levensterreinen leidt. Zie: S. Lyubomisrky, L. King & E. Diener, 'The benefits of frequent positive affect. Does happiness lead to success?' In: *Psychological Bulletin* 131/2005:803-855.

84

Je kunt je positiviteitsratio meten op de site van Barbara Frederickson: www.positivityratio.com/single.php.

Hoe kun je je positiviteitsratio verhogen? In de eerste plaats door negatieve emoties zo veel mogelijk uit de weg te gaan. Als je weet dat je stemming gedrukt wordt door het kijken naar bepaalde tv-programma's, kijk dan niet. Als je merkt dat je stemming steeds weer opnieuw gedrukt wordt door bepaalde collega´s, laat ze dan links liggen. Als je merkt dat je voortdurend loopt te piekeren, zoek naar afleiding. Pas overigens op met het wegfilteren van negatieve emoties. Die emoties hebben een belangrijke functie: ze attenderen je op het feit dat bepaalde dingen niet kloppen.

In plaats van de negatieve emoties weg te filteren, kun je ook proberen om ze zo veel mogelijk in bedwang te houden. De aangewezen techniek hiervoor is de eerder besproken ABC-systematiek van de cognitieve gedragstherapie. Een belangrijke voorwaarde om negatieve emoties in toom te houden, is overigens een zekere mate van ontspannenheid. Een meer ontspannen houding kun je ontwikkelen door verschillende technieken, variërend van ademhalingsoefeningen en relaxatietechnieken tot meditatie en yoga. Als dit soort technieken niets voor je is, kun je het over een andere boeg gooien en het juist in lichamelijke beweging zoeken. Of je kunt de rustmomenten op een geheel eigen manier creëren. Toen de Californische hotelondernemer Chip Conley met de ineenstorting van de markt werd geconfronteerd, ontspande hij zich door urenlang aan de waterkant een boek te lezen. Tijdens het lezen had zijn onbewuste brein zijn werk gedaan: toen het boek uit was, wist Conley precies waar hij met zijn hotelketen naartoe wilde.

In plaats van je te bekommeren om negatieve emoties, kun je je ook juist richten op het versterken van positieve emoties. Dit is een strategie die binnen de positieve psychologie sterk wordt bepleit. Frederickson wijst in dit verband op het versterken van gevoelens van dankbaarheid en speelsheid. Dankbaarheid herinnert je aan de positieve dingen in je leven. Het haalt de scherpe kantjes van stressvolle situaties en helpt je om te focussen op dingen die je echt belangrijk vindt. Speelsheid en humor leiden niet alleen af van moeilijke emoties, maar laten je gebeurtenissen en omstandigheden ook in een breder en positiever perspectief zien. Je stemming wordt beter, je krijgt meer energie en je kunt problemen slimmer en sneller oplossen. De aan Harvard University docerende Shawn Achor bepleit in dit verband een reeks van methoden om je hersenen voortdurend te trainen in positief denken.

- S. Achor, *De voorsprong van geluk. De 7 principes van de positieve psychologie voor succes en prestaties op het werk*. Utrecht/Antwerpen: Servire, 2011.

Je spiegelen aan positieve rolmodellen is uiteraard ook een optie. Zoek mensen op met een positieve uitstraling en kijk wat ze doen en hoe ze presteren. Probeer ook zelf positiviteit aan te trekken. Onderzoek heeft uitgewezen dat mensen die de opdracht kregen om gedurende een dag vijf keer vriendelijk te zijn tegen anderen, beduidend beter in hun vel zaten dan leden van controlegroepen. Kleine en spontane vriendelijkheden – zogeheten *random acts of kindness* – doen vaak wonderen. Zie het verslag van iemand die een jaar lang zulke vriendelijkheden heeft beproefd: www.366randomacts.org.

Je kunt ook proberen mensen op positieve wijze te besmetten door het organiseren van positieve events of zogeheten *flashmobs*.
Enkele voorbeelden:

- www.youtube.com/watch?v=7EYAUazLI9k
- www.youtube.com/watch?v=ZMG2vNVq0ww

86

- M.J. Fox, *Always Looking Up. The Adventures of an Incurable Optimist*. London: Hyperion, 2009.

87 Test je optimisme door de onderstaande stellingen een score van 1 tot 10 te geven, waarbij 1 staat voor ‘volledig mee oneens’ en 10 voor ‘volledig mee eens’:

1. Zelfs in slechte tijden verwacht ik het beste.
2. Als er iets fout kan gaan, gebeurt dat ook.
3. Ik ben optimistisch over de toekomst.
4. Mij lukt ook nooit iets.
5. Ik verwacht meer goeds dan slechts.

6 Ik ben pessimistisch over de toekomst.
7 Ik kijk altijd naar wat er goed gaat.
8 Ik verwacht niet dat de dingen lopen zoals ik wil.
9 Na het maken van een fout komt het wel weer goed.
10 Als ik een fout maak, heb ik alle krediet verspeeld.

- Tel de scores van de vragen 1, 3, 5, 7 en 9 bij elkaar op en deel ze door 5: dit is je gemiddelde score op de dimensie 'optimisme'.
- Tel de scores van de vragen 2, 4, 6, 8 en 10 bij elkaar op en deel ze door 5: dit is je gemiddelde score op de dimensie 'pessimisme'.

Hoe verhouden de scores zich tot elkaar? Hoe optimistisch of pessimistisch ben je ingesteld?

- Een score van hoger dan 8 voor optimisme en lager dan 4 voor pessimisme betekent dat je momenteel overwegend optimistisch bent ingesteld.
- Een score van hoger dan 8 voor pessimisme en lager dan 4 voor optimisme betekent dat je momenteel overwegend pessimistisch bent ingesteld.

Probeer verschillende situaties (op je werk) aan de hand van de logica van een optimist te beschrijven. Oefen jezelf in de kenmerkende manier waarop optimisten redeneren (zie hiervoor figuur 4.2 op pagina 86 van het boek). Haal je een recente gebeurtenis voor de geest. Beschrijf die gebeurtenis vervolgens aan de hand van de kenmerken die in het schema worden genoemd.

Je kunt ook spelen met emoties en aan den lijve ondervinden wat pessimisme en optimisme voor jou betekenen door een 'parcours' te organiseren. Je kiest een bepaald thema – bijvoorbeeld 'klantbeleving' – en je richt een zaal op dusdanige wijze in dat deelnemers aan het parcours in zo'n anderhalf uur tijd met alle facetten van dit thema worden geconfronteerd. Je leidt ze langs borden met mediaberichten, je laat ze video's zien, je confronteert ze met onderzoeksgegevens, je laat ze inspirerende voorbeelden van goed presterende bedrijven zien en ga zo maar door. Het parcours is niet alleen geschikt om op een speelse wijze verschillende soorten informatie over te brengen, maar maakt het ook mogelijk om een emotionele reis van pessimistisch naar optimistisch te maken. Je begint het parcours dan met het aangeven van het worstcasescenario. In het geval van klantbeleving is dat bijvoorbeeld dat de media bol staan met verhalen over tekortschietende dienstverlening. Je confronteert deelnemers niet alleen met pessimistische voorstellingen van zaken, je laat ze ook nog eens bedenken hoe het nóg erger kan. Vaak brengen we de deelnemers in een zwarte tent – de 'darkroom' – bijeen, alwaar ze met elkaar kunnen brainstormen over de vraag hoe ze hun dienstverlening nóg verder in de soep kunnen laten lopen. Als al het pessimisme eenmaal geuit is, werken we in het verloop van het parcours aan een meer optimistische houding.

Verdiepende literatuur over optimisme:

- M. Seligman, *Learned Optimism. How to Change Your Mind and Your Life*. London: Random House, 2009.
- L. Bormans, *Word optimist. Negen toetsstenen voor een positief leven*. Tielt: Lannoo, 2011.

5 ENERGY BOOST IN 16 KRACHTLESSEN

91 De wederopstanding van Starbucks is uitvoerig beschreven in: H. Schultz, *Onward. How Starbucks Fought for Its Life without Losing Its Soul*. New York: Rodale, 2011.
Voor wat betreft de resultaten van het veranderproces: na achtereenvolgende jaren van daling steeg de klanttevredenheid vanaf 2009 met 8% en de medewerkerstevredenheid met 6%. Het bedrijf staat momenteel op nummer 5 van de 'Most Admired Company'-lijst. Het ontving de afgelopen jaren tal van prijzen voor zijn activiteiten op het gebied van sociale media en voor zijn vernieuwende milieubeleid. De omzetten laten weer jaarlijkse groeicijfers van 15% en meer zien, terwijl de beurskoers weer naar oude hoogten is gestegen.

Energiebron 'Perspectief'

95 In zijn boek *Blink* behandelt Malcolm Gladwell de kracht van de oogwenk bij het nemen van beslissingen in complexe situaties. De reden dat mensen in staat zijn om in een split second keuzes te maken, schrijft hij toe aan *thin slicing:* het in ons onderbewustzijn schuilende vermogen om patronen af te leiden uit zeer korte en beperkte waarnemingen. De Nederlandse hoogleraar Ap Dijksterhuis spreekt in dit verband van 'het slimme onbewuste'. Net als Gladwell roept hij op om op je intuïtie te vertrouwen bij het nemen van beslissingen in complexe situaties.

- M. Gladwell, *Blink. The Power of thinking without thinking*. New York: Litte Brown and Company, 2005.
- A. Dijksterhuis, *Het slimme onbewuste. Denken met gevoel*. Amsterdam: Bert Bakker, 2007.

96
- www.youtube.com/watch?v=IGQmdoK_ZfY

- C. Chabris & D. Simons, *De Onzichtbare Gorilla. Selectieve waarneming en valse intuïtie*. Amsterdam: Arbeiderspers, 2010.

96 De hersenen van Londense taxichauffeurs blijken te veranderen tijdens het leren van 'the Knowledge', de verplichte kennis van straten die ze moeten beheersen voordat ze aan de slag mogen. De taxichauffeurs werden in een MRI scanner doorgelicht voordat ze aan de ingewikkelde leerstof begonnen, tijdens dat leren en erna. De resultaten laten zien dat zelfs bij volwassenen de hersenen zich nog kunnen aanpassen aan nieuwe taken.

- K. Woollett & E.A. Maguire: 'Acquiring "the Knowledge" of London's Layout Drives Structural Brain Changes'. In: *Current Biology*, 21(24)/2011:2109-2114.

97 Het animatiefilmpje betreft het zogeheten *Heider en Simmel-experiment* dat in 1944 voor het eerst is uitgevoerd. Kijk eerst naar het volgende fragment en probeer je een gedachte te vormen over wat hier gaande is: www.youtube.com/watch?v=76p64j3H1Ng.
De kans is groot dat je allerlei patronen van toenadering en afstoting in het filmpje hebt ontdekt. Geleidelijk ontstaat er een energiegevend verhaal van wat er gaande is in het filmpje. Ik moet je helaas teleurstellen: het filmpje stelt niets voor. Het verhaal is gewoon in je brein ontstaan. Dat heeft ermee te maken dat mensen verhalende wezens zijn: zij willen betekenis scheppen wanneer zij dingen zien die zij niet meteen kunnen plaatsen. Dat gebeurt ook wanneer het feitelijk nergens over gaat.

97
- S. Lyubomirsky, *The How of Happiness. A Scientific Approach to Getting the Life You Want*. New York: Penguin, 2007.

98 We zien de dingen die we zinvol vinden. Maar het gaat nog verder: wat je zinvol of betekenisvol vindt (en daarom ook ziet!), is onlosmakelijk verbonden met het beeld dat je van jezelf hebt. Dit laatste wordt meestal omschreven als je 'identiteit' oftewel je 'zijn'. Tussen zien, zin en zijn bestaat dus een causale keten: we zien wat we zinvol vinden en wat een deel van ons zijn is. En vice versa natuurlijk.

98 Het proces om een aansprekende visie te formuleren, heb ik in mijn boek *Kus de visie wakker* uitvoerig beschreven. Iedereen die er het fijne van wil weten, verwijs ik dan ook naar dat boek. Toch hier een paar vingerwijzingen. Bij het formuleren van een visie onderneem je een mentale en emotionele reis, waarbij je terugkijkt op het verleden en heden en vooruitblikt naar de toekomst. Het gaat erom dat je erachter probeert te komen waar je echt in gelooft en waar je echt door bezield raakt. Om dit boven water te krijgen, kun je meerdere routes nemen. Je kunt om te beginnen terugkijken op beslissende momenten in je leven: wat gebeurde er toen en wat was jouw rol daarin? Welke dieperliggende patronen kun je erin ontdekken? Je kunt ook uitgaan van je huidige activiteiten en jezelf vijf keer de waaromvraag stellen. Je zult zien dat je uiteindelijk bij de kern uitkomt van wat jou beweegt. Nog een andere optie is om je eigen begrafenis te visualiseren. Ik geef toe, het klinkt wat morbide, maar het leidt vaak wel tot kernachtige inzichten.

Schrijf alles wat je bent tegengekomen en belangrijk vond zo kernachtig mogelijk op. Begin eerst met het formuleren van een 'hoger doel' (missie) dat antwoord geeft op de vraag naar de diepere redenen van je bestaan. Een hoger doel geeft antwoord op de vraag naar je bestaansreden: waarom besta je eigenlijk? Wat is de fundamentele bijdrage die je levert? Wat zou er verloren gaan als je niet meer bestond? Als je je hogere doel hebt geformuleerd, zet je je aan het formuleren van je 'kernwaarden'. Het gaat hier om levensprincipes die voor jou zó belangrijk zijn dat je er onder alle omstandigheden aan vast wilt blijven houden. Hoe zien die principes eruit? Wat betekent dit voor je eigen gedrag en het gedrag dat je graag bij anderen wilt terugzien?
Het is de bedoeling dat je je hogere doel en kernwaarden in enkele prikkelende zinnen en woorden weet te formuleren. Ze moeten makkelijk op een A4 passen. Tegelijkertijd moet de inhoud je zo raken, dat je er een inspirerend verhaal over kunt vertellen. Visionaire personen, teams en organisaties zijn echte verhalenvertellers. Zij benutten iedere kans om hun verhaal te vertellen.

Een op papier gezette betekenisvolle visie is natuurlijk meer dan een mooi verhaal. Een visie die energie geeft, moet in alledaags gedrag worden vertaald. Gebruik die visie dan ook als een dagelijkse inspiratiebron. Dit kan alleen wanneer je voortdurend met elkaar in dialoog bent over de toegevoegde waarde van de visie in de praktijk. De meeste organisaties doen dat niet. Die volstaan met het 'operationeel excellent zijn'. Ze vergeten daarbij dat echt succesvolle organisaties niet alleen gestroomlijnd zijn, maar ook een ziel hebben. Die ziel ligt besloten in de betekenisvolle visie.

99
- C. Honoré, *The Slow Fix. Solve Problems, Work Smarter and Live Better In a Fast World*. London: HarperCollins, 2013.

100
- R. van der Vorst, *Nieuwsgierigheid. Hoe wij elke dag worden verleid*. Amsterdam: Nieuw Amsterdam, 2007.

100 Je kunt je alertheid vergroten door aan dagelijkse routines en denkpatronen te ontsnappen. Steek je kop niet in het zand, maar wees open en rek je geest op. Neem eens een andere route naar je werk en kijk aandachtig om je heen, begin de vergadering met de rondvraag die altijd op het einde wordt gesteld of denk bewust na wat je in het weekend aan bijzonders gehoord, gezien of gelezen hebt en praat daar met je collega's over. Kijk met een frisse blik naar de wereld om je heen. Zeg 'ja, en …' in plaats van 'ja, maar …' Wees als een spons die zijn omgeving opzuigt en vasthoudt.

Een andere mogelijkheid: ga vreemd! Trek erop uit en kijk hoe andere bedrijven het doen. Spreek met mensen uit branches of bedrijven van wie je veel denkt te kunnen leren. Of doe het virtueel: bezoek sites waarop over inspirerende trends, voorbeelden en rolmodellen wordt gesproken. Laat je inspireren door de wereld van het nieuwe presteren en praat erover met je collega's. Stel de vragen naar energie, gedrag en prestaties daarbij steeds centraal: Geven de nieuwe inzichten mij nieuwe energie? Leiden zij tot de bevordering van nieuw gedrag? En brengen zij de realisatie van prestaties dichterbij?

Probeer de feiten zo objectief mogelijk onder ogen te zien. 'Get the elephant on the table', noemen de Amerikanen dat. Kom niet in verleiding om de feiten meteen ter discussie te stellen of te gaan relativeren. Laat de naakte feiten spreken. Onderscheid wat goed, minder goed en ronduit slecht gaat. Probeer daar patronen in te ontdekken. Wat ook energie geeft: organiseer een gefingeerde rechtbankzitting. Bedenk een aanklacht en verdeel de groep in twee partijen: de aanklagende en de verdedigende partij. Benoem ook een of twee rechters die een oordeel vellen. Het is een speelse vorm waarbij je in snel tempo heel veel informatie boven water krijgt.

Het bevorderen van alertheid is ten slotte ook een kwestie van mindfulness. Daarmee leer je onbevooroordeeld en aandachtig naar dingen in je omgeving te kijken. Je maakt je los van gedachten die je vaak de verkeerde kant op sturen. Voor degenen die de rillingen krijgen van oosterse filosofieën en spirituele praktijken is een alternatief programma ontwikkeld door Google. Daarin zijn mystieke termen vervangen door begrippen die voor nerds toegankelijk zijn. Bovendien hoef je niet een hele riedel aan voorbereidingen te treffen, maar je kunt meteen aan de slag gaan. Een voorbeeld hiervan is de oefening 'mindfulness in twee minuten'. Probeer twee minuten per dag niet te denken aan alle dingen die je moet doen, maar probeer de dingen gewoon te aanvaarden zoals ze zijn. De gemakkelijkste weg is om je 120 seconden op niets specifieks te richten. Concentreer je uitsluitend op wat je om je heen ziet. Laat je niet afleiden en kijk alleen wat je ziet. Zet je oordelen tijdelijk buitenspel. Als je daarin slaagt, kun je een stap verder gaan en nagaan welke gevoelens zich aandienen terwijl je om je heen kijkt. Je kijkt dan als het ware niet alleen naar buiten, maar ook naar binnen. Je leert zodoende om niet meteen en op dezelfde manier op bepaalde prikkels te reageren. Je bouwt als het ware een 'switchmoment' in: je bent hierdoor in staat om snel van het ene naar het andere perspectief te switchen.

- C. Meng Tan, *Doorzoek jezelf*. Utrecht/Antwerpen: Servire, 2012.

Een andere mogelijkheid om een alertheid te stimuleren heeft te maken met het ontwikkelen van een vragende houding. Managers en leidinggevenden hebben vaak een vanzelfsprekende neiging om geen vragen te stellen, maar instructies te geven. Om je alertheid te bevorderen is het echter raadzaam om vragen te stellen. Op die manier prikkel je de opmerkzaamheid en bevorder je een open en nieuwsgierige houding. Het past bij een vragende houding om niet lukraak vragen op mensen af te vuren, maar om betekenisvolle vragen te stellen. Daarbij is de manier waarop de vraag wordt gesteld minstens zo belangrijk als de inhoud. Vragen moeten altijd vanuit gezonde twijfel, authentieke betrokkenheid en respect voor de ander worden gesteld. Daarnaast moet er letterlijk en figuurlijk tijd en ruimte worden gecreëerd voor de ander. Bij een vragende houding gaat de aandacht uit naar de ander. Horen we goed wat de ander zegt? Begrijpen we hem goed? Zien de we de non-verbale boodschappen? Kunnen we ons inleven in wat hij vertelt? Als het goed is, zet een vragende houding je aan het denken. Ze leidt tot wederkerigheid en maakt de communicatie levendiger. Zwart-wittegenstellingen kunnen makkelijker doorbroken worden, waardoor problemen creatiever kunnen worden aangepakt. Een vragende houding spreekt je leervermogen aan en leidt tot een sterker geloof in eigen kunnen.

- W. Verhoeven, *De kunst van het vragen stellen*. Brugge: B&E, 2011.

101

- J.H. Dyer, H.B. Gregersen & C.M. Christensen, 'The Innovator's DNA'. In: *Harvard Business Review*, december 2009.

In hun artikel maakten deze auteurs een interessante vergelijking. Stel dat twee eeneiige tweelingbroers of -zussen dezelfde hersenen en talenten hebben en allebei de opdracht krijgen om binnen een week een nieuwe onderneming op te zetten. De ene helft van de tweeling zou zich zeven dagen in zijn kamer opsluiten om op het creatieve idee te broeden. De andere helft zou er met tien verschillende mensen over praten, zou drie innovatieve start-ups bezoeken, vijf innovatieve producten uitproberen, zijn prototype aan vijf verschillende mensen laten zien en iedereen daarbij scherp bevragen. Wie denk je dat met het meest creatieve idee op de proppen komt? Het antwoord is duidelijk: de laatstgenoemde persoon krijgt beduidend meer input om met associëren aan de slag te gaan.

101

Steve Jobs sprak in dit verband van 'connecting the dots'. Kijk naar zijn indrukwekkende *Commencement Speech* voor afgestudeerden van Stanford University: www.youtube.com/watch?v=D1R-jKKp3NA.

102

De aan Harvard University verbonden hoogleraar Teresa Amabile onderscheidt zes verschillende mythes over creativiteit:

- *Creativiteit is aangeboren en is iets voor artistieke types*. In werkelijkheid heeft iedereen een vermogen tot creativiteit en is het aan te leren.
- *Creativiteit doe je alleen*. In werkelijkheid is creativiteit het resultaat van samenwerking. Het beeld van de eenzame uitvinder klopt gewoonweg niet. Ook Edison had een heel team om zich heen verzameld.
- *Creativiteit is een kwestie van een hoge intelligentie*. In werkelijkheid blijken ook mensen met een lager IQ zeer creatief te kunnen zijn.
- *Creativiteit is niet te sturen*. In werkelijkheid kun je creativiteit faciliteren en kanaliseren.
- *Creativiteit is alleen nodig voor radicale innovaties*. In werkelijkheid heeft creativiteit (juist) ook te maken met incrementele innovaties.
- *Creativiteit draait om uitvindingen*. In werkelijkheid heeft creativiteit vaak te maken met het bedenken van nieuwe toepassingen van bestaande vondsten.

Op basis van gedegen onderzoek komt Amabile tot de slotsom dat creativiteit afhangt van drie factoren: domeinkennis (de mate waarin je over kennis en ervaring op een bepaald gebied beschikt), creatieve vaardigheden (het vermogen om buiten bestaande kaders te denken en dingen met elkaar te combineren) en intrinsieke motivatie (bevlogenheid en betrokkenheid bij het bedenken van oplossingen).

- T. Amabile, *Creativity in Context*. Boulder: Westview Press, 1996.

103

Creativiteit begint met het scheppen van de juiste condities. Het gaat vaak om meerdere maatregelen tegelijkertijd: ruimte scheppen voor ondernemerschap (enthousiasme kweken om nieuwe dingen uit te proberen; leerprocessen op gang te brengen; mensen buiten gebaande paden laten treden), een oriëntatie ontwikkelen waarin de klant centraal staat (luisteren naar klanten door middel van klantarena's, klantreizen en klantdialogen) en 20%-ruimten creëren om te experimenteren.

Vaak benaderen we creatieve processen van de verkeerde kant: we nemen een bestaand probleem of een bestaand doel als uitgangspunt en gaan dan naar oplossingen zoeken. Benader de zaak eens van een heel andere kant. Dus vraag je niet af hoe we het verzuim kunnen terugdringen, maar hoe we het werk leuker kunnen maken. Hoe kunnen we ervoor zorgen dat de knop op groen gaat staan? Om de creativiteit aan te wakkeren, mag je best overdrijven. Vraag dus niet hoe we het werk leuker kunnen maken, maar hoe we ervoor kunnen zorgen dat er dagelijks een feeststemming heerst, of dat ons kantoor een toeristische topattractie wordt. Maak bij het stellen van vragen ook zo veel mogelijk gebruik van je verbeeldingskracht. Stel tot vervelens toe de vraag: 'Wat als ...?'

Op school hebben we geleerd dat er vaak maar één juist antwoord is. Dit noemen we 'convergent denken': je maakt een analyse en vervolgens lever je het goede antwoord. Een alternatieve manier is 'divergent denken'. Daarbij gaat het juist om het bedenken van zo veel mogelijk antwoorden of oplossingen. Een creatief proces is altijd een combinatie van beide vormen van denken. Daarbij begin je altijd met het divergente denken. Methodes die je hierbij kunt gebruiken, zijn een braindump (helemaal losgaan op creatieve ideeën), in de huid van een ander kruipen (kruip in de huid van een andere beroepsgroep, een bekende persoon of een bedrijf waar je een voorbeeld aan neemt en ga vervolgens na hoe die tegen een situatie zouden aankijken), trendsafari's organiseren waarmee je nieuwe trends in het wild probeert te spotten, en perspectiefwisseling. Als de divergente fase genoeg materiaal heeft opgeleverd, begin je met de convergente fase: je gaat aan de slag met ordenen en clusteren, analyseren en combineren. Je kunt beide typen van denken overigens het best met elkaar afwisselen: eerst een tijdje divergeren, dan convergeren, vervolgens op basis van de nieuwe kennis weer verder divergeren enzovoorts.

Om je ideeënfabriek draaiende te houden, heb je grondstoffen en halffabricaten nodig. Ideeën komen namelijk nooit uit de lucht vallen. Vaak ontstaan ze door een nieuwe combinatie van bestaande inzichten. Verzamel daarom ideeën en invallen die de potentie hebben om tot een nieuw idee uit te groeien. Bewaar (virtuele) knipsels en heb altijd een (virtueel) notitieboekje bij de hand (Thomas Edison schreef 3400 boekjes van 200 pagina's vol met observaties, invallen en overpeinzingen). Als je dingen noteert, begint het creatieve werken vanzelf. Door je invallen te noteren, word je gedwongen je gedachten te ordenen en deels uit te werken. Ook maakt het bladeren in zo'n boekje het mogelijk om nieuwe associaties te maken.

Een handig denkmodel om nieuwe proposities te bedenken is het zogeheten *vieractieskader* van de twee aan INSEAD verbonden hoogleraren Kim en Mauborgne. Bij het invullen van dit kader begin je eerst met de vraag hoe de gangbare proposities in jouw branche eruitzien. Als je dat in kaart hebt gebracht, stel je jezelf de volgende vier vragen:

- Welke factoren willen we *versterken* tot een stuk boven het branchegemiddelde?
- Welke factoren die de branche nooit heeft geboden willen we *creëren?*
- Welke in de branche vanzelfsprekende factoren willen we *afzwakken?*
- Welke in de branche vanzelfsprekende normen willen we *schrappen?*

De auteurs gebruiken dit kader om vernieuwende proposities te analyseren van onder meer Cirque du Soleil, Starbucks, Southwest Airlines en Nespresso.

- *W. Chan Kim & R. Mauborgne, De blauwe oceaan. Creatieve strategieën voor nieuwe, concurrentievrije markten*. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact, 2005.

Andere boeken ter bevordering van creativiteit binnen organisaties:

- R. Rust, S. van Iersel & M. de Bruijne, *Lenig denken. Technieken voor creatieve denkkracht*. Culemborg: Van Duuren Management, 2010.
- G. van Wulfen, *Nieuwe producten en diensten bedenken. Versie* 3.0. Amsterdam: Pearson, 2012.

104

- L. Gratton, De werkrevolutie. *De vijf krachten die onze manier van werken fundamenteel gaan veranderen*. Houten: Het Spectrum, 2011.

104

- G. Dirksen, 'BreinCentraal Leren. Meer leerrendement door Breinkennis'. In: *Tijdschrift Leren in Ontwikkeling*, 11/2005.
- J. Arets & V. Heijnen: '(In)formeel leren is het einde!' In: *Leren in organisaties*, februari 2010.

104

- A. Pascual Leone, 'The Brain That Plays Music and Is Changed by It'. In: *Annals New York Academy of Sciences*, 930/1995:315-329.

105

- Wie geïnteresseerd is in de do's-and-dont's van het werken met *communities of practice* verwijs ik naar: S. Kahan, *Getting Change Right*. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

105

- C.S. Dweick, *Mindset. The New Psychology of Success*. New York: Ballantine, 2006.

De verschillen tussen de twee mindsets op een rijtje:

VASTE MINDSET	GROEIMINDSET
Intelligentie staat vast	Intelligentie is ontwikkelbaar
Vermijden van uitdagingen	Omarmen van uitdagingen
Opgeven bij tegenslag	Volhouden bij tegenslag
Inspanning is nutteloos	Inspanning is voorwaarde voor groei
Negeren van feedback	Leren van feedback
Succes van anderen is bedreigend	Leren van succes anderen
↓	↓
Bereikt sneller prestatietop	Benut potentieel tot verbetering

106

De groeimindset – geloven dat mensen zich kunnen ontwikkelen – is een belangrijke pijler bij het krijgen van nieuwe en positieve energie. Er zijn verschillende workshops die tot doel hebben om een groeimindset te ontwikkelen. Zulke workshops bestaan doorgaans uit de volgende onderdelen:

- Informatie over de groeimindset: aan de hand van een presentatie, een artikel en een video wordt beknopt uitgelegd hoe mensen in staat zijn om te leren. De video laat zien hoe in de hersenen nieuwe verbindingen worden gemaakt tijdens het leren.
- Zelf laten benoemen van het belang: de deelnemers aan de workshop wordt gevraagd om zelf ten minste drie redenen te noemen waarom het belangrijk is om te onderkennen dat mensen hun capaciteiten kunnen ontwikkelen.
- Eigen groei-ervaring identificeren en analyseren: de deelnemers wordt gevraagd om te beschrijven hoe het hun gelukt is om beter in iets te worden waarin ze eerst niet goed waren.
- Uitleggen aan een ander: de deelnemers wordt gevraagd om aan een (hypothetische) ander uit te leggen hoe die zijn of haar capaciteiten kan ontwikkelen.
- Leren van de groei van een ander: de deelnemers wordt gevraagd een voorbeeld te bedenken en analyseren van een situatie waarin iemand anders iets geleerd heeft waartoe zij hem of haar van tevoren niet in staat achtten.

Hoewel er geen wetenschappelijk onderzoek naar gedaan is, worden de effecten van deze workshops door trainers en deelnemers als positief omschreven. Omdat de deelnemers gingen geloven in de ontwikkelbaarheid van hun eigen capaciteiten, gingen ze actiever op zoek naar leermogelijkheden. Ook stelden ze zich opener op voor feedback en kritiek van anderen. Deze positieve effecten zijn ook van toepassing op de sturing van anderen: managers die aan de workshops deelnamen, gaven aan meer te letten op de groeimogelijkheden van hun medewerkers. Ook waren ze eerder geneigd om positieve feedback te geven.

- C. Visser, *Progressiegericht werken. Oplossingsgericht vooruit*. Driebergen: JustInTime Books, 2013.

Onderzoek laat zien dat de manier waarop we mensen feedback geven invloed heeft op hoe we denken over de ontwikkelbaarheid van onze capaciteiten. Feedback bevat vaak impliciete boodschappen die ofwel kunnen motiveren, ofwel kunnen demotiveren. Zoals gezegd, en zoals ook blijkt uit veel onderzoek, is het geven van positieve feedback motiverend voor mensen. Negatieve feedback bedreigt het gevoel van competentie van mensen, werkt demotiverend en verslechtert de samenwerkingsrelatie. Positieve feedback ondersteunt het gevoel van competentie van mensen en werkt motiverend, relatieversterkend en prestatieverbeterend. Daarbij gaat het

niet alleen om de inhoud, maar ook om de wijze van feedback geven. Dweck maakt hierbij een onderscheid tussen eigenschapscomplimenten en procescomplimenten. Bij eigenschapscomplimenten wordt de persoon gecomplimenteerd met een eigenschap, een of andere interne en min of meer vastliggende kwaliteit ('Wat ben jij toch slim!'). Bij procescomplimenten wordt de persoon gecomplimenteerd voor wat hij of zij heeft gedaan ('Dat heb je goed aangepakt'). Als je de laatste opmerking vervolgens in een vraag verpakt ('Hoe is het je gelukt om het zo goed aan te pakken?') bevorder je de ontwikkeling van de groeimindset het sterkst.

Voor meer inzichten en oefeningen, zie: E. Dijkstra & J. Dolman, *De kick van feedback. Prettig en energiek samenwerken*. Zaltbommel: Van Duuren, 2010.

Energiebron 'Ambitie'

110 De vermelde cijfers zijn afkomstig uit de volgende bronnen:

- H. Bruch & S. Ghoshal, *A Bias for Action*. Boston: Harvard Business School Press, 2004.
- S. Covey, J. Huling & C. McChesney, *De vier disciplines van uitvoering*. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact, 2013.
- M. Murphy, *Hard Goals. The Science of Extraordinary Achievement*. New York: McGraw-Hill, 2011.

112

- Het fragment van wijlen Covey in de weer met grote en kleine stenen: www.youtube.com/watch?v=to-DyF3AL30.
- Het fragment van de 'Silly Olympics' van Monty Python: www.youtube.com/watch?v=dmyz_f8Sx14.

112 In het hiervoor genoemde boek *De vier disciplines van uitvoering* stellen Covey e.a. dat de kans dat je bij elf tot twintig doelen geen enkel doel bereikt honderd procent is. Bij vier tot tien doelen heb je een goede kans om één à twee doelen te realiseren en bij twee of drie doelen is de kans het grootst om alle twee of drie de doelen te bereiken.

113 President Kennedy lanceerde het plan om een man op de maan te laten landen en weer veilig naar aarde te laten terugkeren tijdens een toespraak in het Amerikaanse congres op 25 mei 1961. De speech bevatte alle elementen om een gewaagd project succesvol in de markt te zetten:

- Kennedy verwoordde het waarom van de onderneming in heldere bewoordingen: de externe dreiging van de Sovjets, het feit dat de VS de middelen en talenten hadden om de ruimte te veroveren, de verwijzing naar een natie met ongekende mogelijkheden.
- Daarnaast gaf hij helder aan wat het doel was: voor het einde van het decennium een man op de maan zetten en deze ook weer veilig laten terugkeren.
- Kennedy gaf aan dat het project zeker opbrengsten zou genereren, maar hij gaf ook eerlijk toe dat hij geen garanties kon geven.
- Kennedy vertelde eerlijk dat het project ongekende kosten voor iedere Amerikaanse burger met zich mee zou brengen.

Bekijk Kennedy's speech: www.youtube.com/watch?v=TUXuV7XbZvU.
Als je de speech goed tot je laat doordringen, snap je ook waarom Nederland nooit de ambitie heeft gehad om een man op de maan te zetten. Los van het feit dat we daar de middelen en de kennis wellicht niet voor hadden, hebben wij ook geen missie die gericht is op het realiseren van dromen en het doorbeken van grenzen. Ons hogere doel heeft eerder te maken met de bescherming tegen overstromingen en het droog houden van onze voeten. Ons nationale XXL-doel in de jaren zestig waren de Deltawerken en niet het reizen naar de maan. Zo zie je dat je afhankelijk van je betekenisvolle visie een heel ander XXL-doel kunt kiezen.

114 Ruim vier decennia geleden ontdekten de psychologen Edwin Locke en Gary Latham dat de prestaties van mensen toenamen naarmate de doelen gedurfder werden. Ze verklaarden dit uit het feit dat gedurfde doelen tot meer aandacht dwingen en een boost aan het leervermogen geven. De beide onderzoekers gaven hierbij overigens ook een waarschuwing: je moet wel inhoudelijk en emotioneel bij je doel betrokken zijn. Als je geen idee hebt wat het inhoudt of wanneer het je helemaal niet raakt, heb je niets aan een gedurfd doel. Dan loop je alleen maar de kans om in je eigen voet te schieten.

- E.A. Locke & G.P. Latham, 'Building a practically useful theory of goal setting and task motivation'. In: *American Psychologist*, 57/2002:705-717.

114

- R. Koestner, 'Reaching one's personal goals. A motivational analysis focusing on autonomy'. In: *Canadian Psychologist*, 49/2008:60-67.
- R. Koestner, N. Otis, T. Powers, L. Pelletier & H. Gagnon, 'Autonomous motivation, controlled motivation and goal progress'. In: *Journal of Personality*, 76/2008:1201-1230.

114

Er zijn ten minste drie manieren om een XXL-doel te bepalen:

- De eerste is het eenvoudigst: zet alle bestaande doelen op een rij en bepaal dan wat het doel met de meeste impact is. Het kiezen van een XXL-doel is niet meer dan een kwestie van afstrepen. Hoe eenvoudig dit ook klinkt, je kunt er lang niet altijd mee uit de voeten. Vaak zul je zien dat de moeilijkheidsgraad van de doelen niet hoog genoeg is. De doelen zijn, met andere woorden, niet ambitieus en uitdagend genoeg.
- Een tweede mogelijkheid is dat je alleen of met anderen gaat brainstormen. Vragen die je daarbij op weg helpen zijn: Op welke terreinen kunnen we de grootste prestatiesprongen maken? Waar liggen onze grootste problemen en uitdagingen? Welke mogelijke ambitie past goed bij onze sterktes en talenten? Kijkend naar concurrenten of andere branches, wat zijn dan ambities die ons kunnen inspireren? Hoe kunnen we, net als Google, de dingen tien keer beter doen?
- De derde manier om een XXL-doel te formuleren neemt het hogere doel of de missie als vertrekpunt. Als het jouw missie is om mensen gelukkig te maken (Disney) dan bezin je je op ambities die dit mogelijk maken. Als het jouw hogere doel is om de status-quo te doorbreken (Apple), dan zul je vooral zoeken naar grensdoorbrekende innovaties.

Je kunt deze wegen uiteraard ook in combinatie met elkaar bewandelen. Je begint dan bijvoorbeeld met het op papier zetten van doelen die goed bij de missie passen. Vervolgens ga je na waar je grootste uitdagingen liggen. En daarna spiegel je de voorlopige resultaten aan de bestaande doelen.

Vermijd bij het bepalen van je XXL-doel nietszeggende kreten. In de praktijk kom je nogal eens stoer klinkende, maar nietszeggende *stretched goals* tegen: 'Wij streven naar marktleiderschap' (een streven is geen doel, bovendien is onduidelijk wat het begrip inhoudt en op welke markt het slaat) of 'Wij leveren een fundamentele bijdrage aan de optimalisering van de gezondheid van onze patiënten' (onduidelijk wat die 'fundamentele bijdrage' inhoudt en wat 'optimalisering' precies betekent). Vaak zijn XXL-doelen niet meer dan verkapte slogans: 'We zijn de nummer 1' (wat, hoe, waar, wanneer?) of 'We claimen de zon' (Leuk bedacht, maar volkomen nietszeggend en dus ook niet activerend).
Om energie te geven, moet een XXL-doel niet alleen inspirerend, maar ook helder zijn. Het moet volstrekt duidelijk zijn wat ermee wordt bedoeld ('een man op de maan zetten en weer veilig terug op aarde brengen'). Er moet ook sprake zijn van een tijdstip waarop het doel bereikt gaat worden ('voor het einde van het decennium'). In alle hiervoor genoemde gevallen ontbreekt die helderheid: het gaat om vage intenties waarvan het moment van realisatie onduidelijk is.

Het is de kunst om een XXL-doel te kiezen dat tegelijkertijd uitdagend én realiseerbaar is. Ik kom nogal eens managers tegen die er prat op gaan zeer ambitieuze doelen te kiezen en tegelijkertijd aangeven dat zij al tevreden zijn als de helft of driekwart van de resultaten daadwerkelijk worden

gerealiseerd. Zo werkt het niet: formuleer alleen uitdagingen waarin je zelf gelooft en waarbij een reële kans bestaat dat je ze gaat halen. Tenminste, wanneer je alles op alles zet!

115

- G. Vergouw, *Commitment. De belofte van betrokkenheid en bevlogenheid in organisaties*. Amsterdam: Boom/Nelissen, 2013.

117

Test je commitment door aan de onderstaande stellingen een score van 1 tot 10 toe te kennen, waarbij 1 staat voor 'volledig mee oneens' en 10 voor 'volledig mee eens':

1. Ik heb er alles voor over om mijn doel te realiseren.
2. Ik weet hoe goed het voelt als ik mijn doel haal.
3. Ik voel me positief als ik aan mijn doel denk.
4. Ik weet hoe slecht het voelt als ik mijn doel niet haal.
5. Ik sta geen negatieve gevoelens toe als het om mijn doel gaat.
6. Ik heb mezelf verplicht tot het halen van mijn doel.
7. Ik vertel openlijk aan anderen welk doel ik wil bereiken.
8. Ik heb concreet vastgelegd hoe mijn doel eruitziet.
9. Ik voel me verantwoordelijk voor het halen van mijn doel.
10. Ik ken de weg die naar mijn doel voert.

- Tel de scores van de vragen 1 tot en met 5 bij elkaar op en deel ze door vijf: dit is je gemiddelde score voor de emotionele dimensie van commitment.
- Tel de scores van de vragen 6 tot en met 10 bij elkaar op en deel ze door vijf: dit is je gemiddelde score voor de rationele dimensie van commitment.
- Tel de scores voor de emotionele en rationele dimensies bij elkaar op en deel ze door twee: dit is je totaalscore voor commitment.

Wat drukken deze scores uit?

- Een score van hoger dan 8 geeft aan dat je gecommitteerd bent om je doel(en) te bereiken.
- Een score van 6 tot 8 geeft aan dat je middelmatig gecommitteerd bent.
- Een score lager dan 6 geeft aan dat je weinig gecommitteerd bent.

Commitment is een samenspel van emotionele en rationele elementen. Begin met jezelf af te vragen hoe je er emotioneel in zit. Voel je je gevoelsmatig diep genoeg verbonden met het te bereiken doel? Ben je ook in staat om gevoelens op te roepen die het bereiken van het doel ondersteunen? Voor dit laatste kun je verschillende trucs toepassen: je kunt je identificeren met mensen die je bewondert, je kunt je inbeelden welke gevoelens je krijgt wanneer het doel bereikt is en je kunt je ook inbeelden wat je zou voelen als het doel niet bereikt wordt. Een andere mogelijkheid om de gewenste emoties op te roepen, is om de weg naar het doel te visualiseren. Ten slotte is het ook van belang dat je in staat bent om 'verkeerde' emoties, dat wil zeggen, emoties die je op het slechte pad brengen en van je doel afleiden, af te weren.
Daarnaast spelen ook rationele overwegingen een rol. Is het duidelijk wat het doel inhoudt en wie verantwoordelijk is voor de realisatie ervan? Is er een deadline en zijn er concrete afspraken gemaakt? Is het doel vastgelegd op papier? Is er nagedacht over de consequenties van het eventuele niet bereiken van het doel? Zijn er afspraken gemaakt over de voortgang van het proces en over het aanspreken op gemaakte afspraken?

118

Het onderzoek is uitgevoerd door de Amerikaanse hoogleraar Roy Baumeister. Hij liet tweehonderd mannen en vrouwen elke dag op willekeurige momenten van de dag aangeven of ze ergens naar verlangden of dat kort daarvoor hadden gedaan. Uit dat onderzoek bleek dat mensen ongeveer een kwart van de tijd dat ze wakker zijn bezig zijn om verleidingen te weerstaan. De meest

genoemde verleiding was zin in eten, gevolgd door zin in slapen en daarna zin in vrije tijd. Deze werden gevolgd door zin in seks en zin in interactie.
De proefpersonen gaven te kennen dat zij verschillende strategieën volgden om hun verleidingen de baas te blijven. De meest voorkomende strategie bestond uit het zoeken van afleiding door iets anders te gaan doen. Als het om het onderdrukken van de zin in slaap, seks en geld uitgeven ging, lukte dat aardig. Veel moeilijker bleek het om de verlokking van televisie en internet te weerstaan. Personen die verleidingen puur op wilskracht probeerden te weerstaan, slaagden daar maar in 50% van de gevallen in. En dat was dan slechts voor korte duur.

- R.F. Baumeister & J. Tierney, *Wilskracht. De herontdekking van de grootste kracht van de mens*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds, 2012.

118

- R.F. Baumeister, E. Bratlavsky, M. Muraven & D.M. Tice, 'Ego Depletion. Is the active self a limited resource?' In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 74/1998: 1252-1265.
- Videofragment waarin Baumeister zijn denkbeelden uiteenzet: www.youtube.com/watch?v=vefDeoXCBbk.

119 In een langlopend onderzoek heeft een internationaal team duizend kinderen uit Nieuw-Zeeland vanaf hun geboorte tot hun 32e gevolg. De mate van wilskracht werd periodiek gemeten, evenals de effecten op gezondheid, relaties en prestaties. Zie: T. Moffit et al., 'A gradient of self-control predicts health, wealth and public safety'. In: *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 2011.

119 Hier een videofragment van de oorspronkelijke marshmallowtest: www.youtube.com/watch?v=x3S0xS2hdi4.

120 Het vervolgonderzoek wordt uitvoerig beschreven in: K. Patterson, J. Grenny & D. Maxfield, *Change Anything. The New Science of Personal Success*. New York: Business Plus, 2011.
Dit betekent dat je je niet alleen kunt trainen, maar ook op drie manieren kunt laten ondersteunen in wilskracht. In het hiervoor genoemde boek van Patterson e.a. wordt precies uiteengezet hoe je dit het best kunt aanpakken.

120 Wilskracht heeft betrekking op het vermogen om ondanks alle verleidingen aan je doelen te werken. Wilskracht kan betrekking hebben op het najagen van een droom, het omgaan met een slopende ziekte of het je herpakken na een zware tegenslag. Hoe kun je je wilskracht bevorderen? Denk er niet te makkelijk over. Het trainen van wilskracht heeft te maken met gedragsverandering. Tachtig procent daarvan mislukt. Om de kans op succes te vergroten, kun je het best het volgende doen:

- Bepaal je 'cruciale momenten': je hoeft lang niet altijd een beroep op je wilskracht te doen. De meeste tijd koersen we op onze automatische piloot ('blauwe knop') en is er weinig aan de hand. Maar sommige momenten zijn cruciaal voor de vraag of je je doelen gaat halen of niet. Dat zijn de momenten van de waarheid. Breng ze in kaart: geef aan op welke tijdstippen, op welke plaatsen en door toedoen van welke mensen ze voorkomen.
- Creëer 'wilskrachtige gedragingen': bedenk gedragingen waarmee je de zojuist benoemde verleidingen kunt weerstaan. Wilskrachtig gedrag is elk gedrag dat je doel naderbij brengt.
- Doe een beroep op ondersteunende krachten in de vorm van persoonlijke motivatie, steun van anderen en van de fysieke omgeving (als je afgeleid wordt door een rommelige werkkamer, ruim dan op, als je voortdurend gestoord wordt door telefoontjes, zet deze dan uit enzovoort).
- Ga ontspannen om met tegenslagen en terugval. Zoals de Amerikanen zeggen: 'Turn bad days into good data', dus laat je niet ontmoedigen door gemaakte fouten, maar probeer er zo veel mogelijk van te leren en doe er je voordeel mee.

Wilskracht werkt ook beter als je niet te veel stress hebt, voldoende nachtrust geniet, voldoende beweegt en gezond eet en drinkt. Wat niet voor iedereen werkt, maar wat zeker een positieve rol kan spelen, zijn ontspanningsoefeningen en mediteren. Iedere dag enkele minuten is genoeg om

je wilskracht te stimuleren. Vertraag tijdens je meditatiemoment je ademhaling en houd dit vol gedurende de minuten dat je aan het mediteren bent.

121

Stel, je bent manager van een bankvestiging en het is jouw XXL-doel om de klanttevredenheid binnen twee jaar naar een 9 of hoger te brengen. Hoe ga je dan te werk? Je begint met het in kaart brengen van de cruciale factoren die van invloed zijn op klanttevredenheid. Factoren die je niet kunt beïnvloeden, kun je er maar beter meteen uitfilteren. Daar kun je als manager toch niets aan doen. Maar er zijn natuurlijk genoeg andere zaken die je kunt beïnvloeden: de bediening van klanten, het onderhouden van goede klantrelaties, de reputatie van de vestiging en ga zo maar door. Probeer uit te pluizen welke van deze factoren cruciaal zijn om jouw doelstelling te bereiken. Bepaal die cruciale factoren niet alleen in algemene zin, maar probeer ze van meet af aan in gedragsmatige termen te omschrijven. Dus noteer niet alleen een doel als 'beter klantcontact', maar geef gelijktijdig het gedrag aan dat tot dit doel moet leiden. Wat moeten jij en je medewerkers concreet doen om een beter klantcontact te realiseren? Een mogelijke optie is dat 'iedere klant persoonlijk aan de deur wordt begroet' of dat bij het einde van het klantcontact altijd naar de ervaring van de klant wordt gevraagd.

121

Een mooi voorbeeld hiervan kom je tegen in de film en het gelijknamige boek *Moneyball*. Daarin gaat het om de verbluffende ommezwaai van de Oakland Athletics, een honkbalteam dat in de jaren negentig tot de slechtste ploegen in de Amerikaanse competitie behoorde. Het team speelde in een aftands stadion, er kwamen weinig toeschouwers en het leek steeds minder haalbaar om goede spelers te selecteren. Vooral dat laatste werd als cruciale factor voor het behalen van succes gezien. Volgens de gangbare opvatting vormde het aantrekken van sterspelers een garantie voor winnen. En als je wint, komen de mensen vanzelf naar het stadion. Een jonge assistent-manager stelde deze logica ter discussie. Hij vroeg zich af wat nu precies de factoren zijn die het verschil tussen winnen en verliezen bepalen. Om hier antwoord op te krijgen, ging hij te rade bij mensen die niets van honkbal wisten, maar wel met een frisse blik naar de feiten keken: statistici en computerwetenschappers. Uit hun analyses kwamen factoren naar voren waaraan nooit enige aandacht was besteed. Zo werd bijvoorbeeld ontdekt dat de gevierde slagmannen die homeruns slaan, vaak helemaal niet zo productief waren. De productiefste spelers waren spelers die net het honk haalden. Als ze één honk bereikten en vervolgens nog één en nog één, konden ze op een veel effectievere manier runs maken dan de geweldenaren die iedereen zo fantastisch vond. Toen de assistent-manager eenmaal hoofdmanager was geworden, paste hij zijn nieuwe kennis onmiddellijk toe in de praktijk: hij nam een boel onbekende spelers aan, voor wie hij relatief weinig betaalde. Oakland was op dat moment het lachertje van de competitie. Dat veranderde toen de ploeg ineens op 'onverklaarbare' wijze begon te winnen en zelfs in de strijd om het kampioenschap verwikkeld raakte.

- M. Lewis, *Moneyball. De kunst een ongelijk spel te spelen*. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact, 2011.

Kijk voor een impressie naar de trailer van de film:
www.youtube.com/watch?v=AiAHlZVgXjk&list=TL4ta7EOQxGRkN8uQTiiaDfFx-Bi-DSuwB.

122

Terwijl een doel je vertelt wat je wilt bereiken, zegt gedrag iets over de wijze waarop dat zal gebeuren. Wanneer je een XXL-doel hebt geformuleerd, lijkt het een logische vervolgactie om een gedetailleerd plan te maken met allerlei specifieke taken die nodig zijn om het gestelde doel te bereiken. Zeker als het gaat om complexe veranderingen kan het werken aan zulke plannen vele maanden in beslag nemen. Ik ken een organisatie waar men ruim anderhalf jaar bezig is geweest met het formuleren van een 'road map'. Deze organisatie is inmiddels overigens technisch failliet verklaard … Wat je beter kunt doen, is het bepalen van gedrag dat je kunt beïnvloeden. Ga dus eerst na welke factoren je kunt beïnvloeden en bepaal vervolgens welk gedrag daarvoor noodzakelijk is. Dat is niet altijd even makkelijk. Zeker als je doelen wilt bereiken die je nog nooit eerder hebt bereikt, moet je gedrag vertonen dat je nooit eerder hebt vertoond. Kijk daarvoor naar de 'positieve uitzonderingen' binnen of buiten het bedrijf.

- De methodiek om te sturen op gedrag is verder uitgewerkt in: S. Covey, J. Huling & C. McChesney, *De 4 disciplines van uitvoering*. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact, 2013.

122 De term 'actiedoel' wordt door Ben Tiggelaar gebruikt. Als je stuurt op gedrag en actiedoelen, kun je het best de volgende aandachtspunten voor ogen houden:

- Formuleer gedrag waarvan je zeker bent dat je het kunt.
- Houd het eenvoudig, plan niet alles in detail.
- Formuleer actief gedrag (dus wat je gaat doen, niet wat je niet gaat doen).
- Maak het persoonlijk en zeg wat je zélf gaat doen.
- Wees je ervan bewust dat elk actiedoel een experiment is. Je weet van tevoren nooit of je honderd procent succes zult hebben. Probeer daarom alert en flexibel te zijn.

- B. Tiggelaar, *Dit wordt jouw jaar! 12 krachtige lessen in persoonlijke verandering*. Soest: Tyler Roland Press, 2011.

123 Een voorbeeld van zo'n implementatie-intentie. Vlak voor de kerstvakantie vroeg Gollwitzer zijn studenten binnen 48 uur na kerstavond (de avond vóór de eerste kerstdag) een rapport te schrijven over de manier waarop zij deze avond hadden doorgebracht. Hij vertelde hun dat hij onderzoek deed naar de manier waarop mensen hun kerstdagen doorbrengen. De helft van de groep studenten werd vervolgens gevraagd een vragenlijst in te vullen. Daarop moesten zij aangeven waar en wanneer ze hun rapport zouden schrijven. Zonder zich daarvan bewust te zijn, formuleerden zij een implementatie-intentie. Van de groep studenten die de vragenlijst niet hadden ingevuld, stuurde 33% binnen de gestelde tijd een verslag. Van de groep die de vragenlijst wél had ingevuld was dat 75%. Volgens Gollwitzer is bewust anticiperen op gewenste situaties in veranderprocessen essentieel.

- P.M. Gollwitzer, 'Implementation intentions. Strong effects of simple Plans'. In: *American Psychologist*, 7/1999:493-503.

123 Uit onderzoek van Teresa Amabile blijkt dat progressie in betekenisvol werk het belangrijkste effect op het presteren van mensen heeft. Uit haar onderzoek kun je de volgende aanbevelingen destilleren:

- Definieer helder wat je wilt bereiken en waarom dat belangrijk is.
- Focus voortdurend op progressie die je in de nabije toekomst wilt maken en bespreek hoe je dit gaat doen.
- Focus je daarnaast op de progressie die je hebt gemaakt en bespreek hoe je het voor elkaar hebt gekregen. Geef elkaar continu feedback.
- Wees bereikbaar voor medewerkers om eventuele persoonlijke of organisatorische belemmeringen weg te nemen. Erken eventuele zorgen die er leven. Neem je medewerkers serieus.

- T. Amabile & S. Kramer, *The Progress Principle. Using Small Wins To Ignite Joy, Engagement and Creativity At Work*. Boston: Harvard Business Review Press, 2011.

123 Om te weten hoeveel progressie je hebt geboekt, is het noodzakelijk te weten wat de score is en waar je staat. Mensen zitten anders in het spel als ze de score bijhouden. Om het experiment van gedragssturing kans van slagen te geven, moet je te allen tijde een zichtbaar en motiverend scorebord bijhouden. Als er geen score wordt bijgehouden, vervliegt de energie. Dat is bij een sportteam het geval, maar dat is op het werk net zo. In het gangbare denken zijn scoreborden er vooral voor de leidinggevenden. Meestal mondt dit uit in dikke pakken papier waarin tientallen en soms zelfs vele honderden prestatie-indicatoren staan vermeld. Al die lijsten met stoplichten geven mensen op lagere niveaus meestal geen enkele energie. Wanneer je progressie op een energiegevende manier wilt meten, zul je moeten beseffen dat het scorebord er niet alleen voor de leiding, maar voor de hele organisatie is. Je hebt een systeem nodig waarmee je met een paar eenvoudige grafieken kunt aangeven hoe je ervoor staat. Hoe praktischer hoe beter: ooit was ik getuige van het

feit dat het grondpersoneel van Southwest Airlines bij de zoveelste passagier die door de poortjes liep plotseling in luid gejuich uitbarstte. Wat bleek? Vanaf de betreffende passagier was het break-evenpoint bereikt, hetgeen betekende dat de vlucht winstgevend was! Hoe leuk kan meten zijn!

De criteria voor een goede methodiek van meten zijn:

- Eenvoud: is in één oogopslag te zien hoe je ervoor staat en of je je doel gaat bereiken?
- Meerdimensionaal: kun je er gedrags- en doelmetingen op aflezen? De doelmeting is het resultaat dat je wilt boeken, de gedragsmeting is het gedrag waar het team invloed op heeft. De teamleden moeten zien wat ze doen en wat het oplevert.
- Vaak: meet zo vaak als mogelijk is. In hun onderzoek naar het progressieprincipe spreken Amabile en Kramer van 'de kracht van kleine successen'. Als mensen dagelijks vooruitgang zien, krijgen ze meer energie dan wanneer zij in het duister tasten over de voortgang.

Creëer niet alleen een betekenisvol scorebord, maar ook een vast ritme van verantwoording. Kom regelmatig – minstens één keer per week, maar in sommige gevallen ook ieder begin van de dag – bij elkaar en bespreek met elkaar wat je hebt bereikt, maar ook wat je hebt geleerd. Het doel van zo'n sessie is simpel: verantwoording aan elkaar afleggen voor (niet-)bereikte resultaten en gezamenlijk bepalen wat de komende marsroute zal zijn. Zo'n sessie hoeft niet langer dan een kwartier tot een halfuur te duren. Het belangrijkste is dat de bijeenkomsten volgens een vast ritme plaatsvinden en dat iedereen er aan deelneemt. De volgende punten staan meestal op de agenda van zo'n sessie:

- verslag doen van de afspraken met betrekking tot gedrag;
- het scorebord bespreken: leren van successen en mislukkingen;
- nieuwe afspraken maken.

Energiebron 'Bevlogenheid'

126

Deze cijfers zijn afkomstig uit de volgende bronnen:

- D. Macleod & C. Brady, *The Extra Mile. How to engage Your People to Win*. Harlow: Prentice Hall, 2008.
- L. Branham & M. Hisrchfeld, *Re-Engage. How America's Best Places To Work Inspire Extra Effort in Extraordinary Times*. New York: McGraw-Hill, 2010.

127

- Gallup, *State of The American Workplace Report 2010-2012*.

127

- www.youtube.com/watch?v=xqO3sfRZDAE

Op www.engageforsuccess.org staat niet alleen meer informatie over het platform zelf, maar ook over bevlogenheid in het algemeen.

128

Hiertoe worden ook burn-out en uitputtingsverschijnselen in brede zin gerekend. Deze zienswijze is niet helemaal onomstreden. Op basis van medische gegevens schatten experts het percentage werkelijke werkverslaafden rond de 5%.

129

- R. K. Lieberman, *Steinway and Sons*. Yale University Press, 1995.

130

Het betreft een klassiek experiment dat in de jaren dertig van de vorige eeuw door de psycholoog Karl Dunker is ontworpen en later vele malen is herhaald.

131

- P.R. Lawrence & N. Nohria, *Driven. How Human Nature Shapes Our Choices*. San Francisco: Jossey-Bass: 2002.

131 De vier drijfveren kunnen als volgt benoemd worden:

- *Verdedigen:* deze drijfveer is op overleven en stabiliteit gericht. De drijfveer stelt de rode en de blauwe knop in werking. Zoals we in het boek zagen, wordt het belangrijkste deel van het menselijk gedrag door deze drijfveer bepaald. Die zorgt ervoor dat gevaren afgewend worden, dat risico's worden vermeden en dat de chaotische werkelijkheid in stabiele banen wordt geleid. Het bijpassende gedrag is gedisciplineerd en loyaal aan de instandhouding van het systeem. Het individu offert zich graag op om de overlevingskans van de groep te maximaliseren. Wanneer we deze drijfveer op individuen betrekken, zien we een sterke neiging tot ordening en beheersing. Georganiseerd en gedisciplineerd gedrag staan centraal. Men gedraagt zich degelijk en betrouwbaar. Men is op feitelijke details gericht en houdt vast aan bestaande structuren. We zien aan dit gedrag een zekere hang naar een energietoestand die in het boek als 'comfortzone' is omschreven: gericht op het handhaven van de status-quo en het vermijden van grote uitschieters naar boven én naar beneden.
- *Verwerven:* deze drijfveer gaat over het verkrijgen van materiële (voedsel, huis, spullen) en niet-materiële bezittingen (status, erkenning). Deze drijfveer heeft twee kanten. De positieve kant wordt 'ambitie' genoemd. De wereld wordt gezien als een vat vol mogelijkheden om individuele en collectieve wensen te vervullen. De negatieve kant bestaat uit grenzeloosheid, afgunst en egocentrisme. De drang om te verwerven kan eindeloos doorgaan. Jaloezie en nijd liggen op de loer en het succes van de een kan het verlies van de ander zijn. Verwerven is vaak immers een *zero sum game:* wat de een wint, verliest de ander. Als we de deze drijfveer op individuen betrekken, zien we een neiging om kansen voorop te stellen en om doelgericht te werk te gaan. Mensen die door deze drijfveer worden bewogen, zijn ambitieus en competitief ingesteld. Zij streven naar resultaat en vooruitgang. Dit gedrag staat aan de basis van een energietoestand die in het boek als 'hyperzone' is omschreven: hectisch, individualistisch en dynamisch.
- *Verbinden:* deze drijfveer is de uiting van het feit dat de mens een sociaal wezen is dat andere mensen nodig heeft. Mensen gaan spontaan relaties aan met anderen. Zij kunnen niet anders, het zit hun in de genen. Deze drijfveer stelt niet zozeer het ego, maar de relatie met anderen in het middelpunt van belangstelling. De drijfveer is gericht op zorgzaamheid, hulpvaardigheid en onderlinge betrokkenheid. Als we deze drijfveer op individuen betrekken, zien wij groepsvorming, dialoog en nauwe samenwerking als belangrijke kenmerken. De gelijkwaardigheid van mensen wordt benadrukt, evenals het belang van de 'menselijke schaal'. De groep is altijd belangrijker dan het individu. Vanwege de neiging om duurzame relaties voorop te stellen, neigt deze drijfveer – net als die van 'verdedigen' – naar de rust en stabiliteit van de comfortzone. Wanneer de relaties flexibeler zijn en meer het karakter van een netwerk aannemen, kan ook sprake zijn van een hecht met elkaar verbonden zinzone.
- *Verzinnen:* de vierde en laatste drijfveer is een uiting van het feit dat mensen een aangeboren neiging hebben om kennis te vergaren en hun nieuwsgierigheid te bevredigen. Passie en nieuwsgierigheid zijn de voornaamste bronnen van verzinnen en leren. Deze drijfveer is gericht op de vrijheid van denken, het gebruikmaken van de verbeeldingskracht en het tot uiting laten komen van de creativiteit van mensen. Wanneer we deze drijfveer op individuen betrekken, zien we een nieuwsgierig, leergierig en creatief menstype. Deze persoon staat kritisch tegenover het bestaande en is toekomstgericht. 'Vernieuwing' is het toverwoord dat bij deze drijfveer past.

131

De relatie tussen drijfveren en energie is evident: drijfveren zetten mensen in beweging. Aangezien de drijfveren nogal van elkaar verschillen, heeft dat aardig wat consequenties voor de energiehuishouding. Eenvoudig gezegd: het maakt nogal wat uit of je samenwerkt met mensen die allen een dominante 'verdedigende' drijfveer bezitten of dat je je te midden van een groep bevindt met een drijfveer die is gericht op 'verzinnen'. Ook zul je merken dat het jou veel meer moeite kost om energiek te zijn in een omgeving die sterk afwijkt van jouw dominante drijfveer of drijfveren.
Als je met jouw eigen drijfveren en die van anderen wilt sturen, moet je eerst een objectief plaatje hebben dat aangeeft wat die drijfveren dan zijn. Als je ooit een meting hebt gedaan, haal die dan om te beginnen eens tevoorschijn: MBTI, management drives, DISC of Realdrives. Je zult zien:

de namen verschillen, maar de achterliggende denkbeelden zijn meestal verrassend gelijk. In de meeste profielen herken je wel een of meerdere van de hiervoor genoemde drijfveren.
Ga vervolgens na wat de dominante drijfveren in jouw organisatorische omgeving zijn. Hoe groot zijn de overeenkomsten of verschillen tussen jouw drijfveren en die van de omgeving? Waar leid je dit uit af? Wat betekent dit voor jouw functioneren? Hoe effectief ben je met jouw gedrag in deze omgeving?

Geïnteresseerden in het sturen op drijfveren verwijs ik naar:

- H. Versnel, *Het grote drijfverenboek. De impact van drijfveren op mensen en organisaties*. Amsterdam: Pearson Education, 2008.
- H. Versnel & M. Koppenol, *Drijfveren. Willen = doen?* Amsterdam: Pearson, 2013.

132

Het werving- en selectiebeleid van het Concertgebouworkest is beschreven in: X. Bekaert, G. Jonk, J. Raes & P. Wibbens, *Toonaangevend. Wat bedrijven kunnen leren van het Concertgebouworkest, een toprestaurant en een rugbyploeg*. Tielt: Lannoo Campus, 2013.

Een videofragment van een *blind audition* van het Concertgebouworkest is te zien via: avro.nl/bloedzweetensnaren/uitzendingen/20130422_itemteaser_afl04.aspx?r=1.

132

- K.A. Ericsson, R.Th. Krampe & C. Tesch-Romer, 'The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance'. In: *Psychological Review*, 100/1993:393-394.

133

Bedrijven en organisaties zouden minder naar uiterlijk, leeftijd en cv van kandidaten moeten kijken, maar meer naar talent en motivatie. Wat heeft de kandidaat zoal te bieden en hoeveel positieve energie heeft hij om de klus te klaren? Het vinden van de juiste talenten met voldoende motivatie wordt de uitdaging voor de komende tijd. Ondanks alle goede bedoelingen verloopt de doorstroming van talenten binnen organisaties vaak stroef. Dat heeft deels te maken met het feit dat de betrokken managers zich vaak (onbewust) laten leiden door vanzelfsprekende veronderstellingen en aannames over wat de meest geschikte kandidaten zijn en hoe ze dienen te worden begeleid. Ook zijn bestaande HR-systemen onvoldoende ingericht op het herkennen en erkennen van de uniciteit van talenten. Niets let je overigens om als organisatie je eigen *blind auditions* te organiseren. Een andere mogelijkheid is om, net als bij het Braziliaanse bedrijf Semco, een 'Lost in Space'-programma voor talentvolle nieuwkomers te organiseren. De kern van dit programma is dat talenten een jaar lang door het bedrijf mogen 'zwerven'. Aan het eind van het jaar kan elke afdeling waar een talent heeft gewerkt een aanbod voor een vaste aanstelling doen.

133

- M. Buckingham & D.O. Clifton, *Ontdek je sterke punten. Een revolutionair programma om unieke talenten te ontwikkelen*. Houten: Het Spectrum, 2002.
- M. Buckingham, *Verbeter je sterke punten*. Houten: Het Spectrum, 2011.

133

- L. Dewulf, *Ik kies voor mijn talent*. Houten: Scriptum, 2009.

Dewulf onderscheidt 'talent' van 'talent in actie'. 'Talent' slaat op je natuurlijke aanleg. 'Talent in actie' is concreet gedrag waarmee je prestaties levert en succes hebt. Volgens Dewulf zijn er zeven kenmerken van talent in actie. Hoe meer van de onderstaande kenmerken van toepassing zijn, hoe meer je ervan overtuigd kunt zijn dat het om een talent in actie gaat. Neem een activiteit in gedachten waarvan jij vindt dat je er talent voor hebt. Bekijk dan de volgende stellingen. Ben je het ermee eens, vul dan 'ja' in. Twijfel je, of is het niet zo, dan vul je 'nee' in.

1. Je kijkt uit naar activiteiten waarin je met je talent aan de slag kunt.
2. Je kunt er enorm van genieten terwijl je bezig bent.
3. Het is iets wat je gewoon uit jezelf doet.
4. Tijdens de actie verlies je de tijd uit het oog.
5. Tijdens de activiteit voel je geen vermoeidheid.
6. Zelfs als je moe of gestrest ben, kun je het.
7. Na de activiteiten ben je fysiek moe, maar mentaal opgeladen.

Als je ten minste zes van de zeven bovenstaande stellingen met 'ja' hebt beantwoord, kun je ervan op aan dat het om een talent in actie gaat.

134

- L. Dewulf & G. Vangronsveld, *Help! Mijn batterijen lopen leeg. Een burn-out krijg je niet alleen. Kies voor je talent*. Tielt: Lannoo Campus, 2012.

134 De kernvraag is: hoe zorg ik er als organisatie voor dat ik succesvol ben in het aantrekken en behouden van talent voor mijn organisatie? De oplossing wordt veelal gezocht in praktische toepassingen zoals systemen, processen, instrumenten en opleidingen. Maar de kern van het vraagstuk ligt juist bij de talenten zelf. Het is dan ook veel effectiever om een individuele insteek te kiezen en te bepalen wat individuele talenten drijft, bindt en boeit aan de organisatie.

134

Hoe kun je je talenten ontdekken? Hiervoor zijn al zeven kenmerken vermeld waaraan een talent in actie dient te voldoen. Marcus Buckingham geeft een andere mogelijkheid aan om je sterke punten te ontdekken, te versterken en met zwaktes om te gaan. Je moet daarvoor de volgende vier vragen beantwoorden:

- Waar heb je keer op keer succes mee?
- Wat zijn je natuurlijke sterktes, waar ligt je kracht?
- Wat gaat je makkelijk af en waarin ontwikkel je je snel?
- Wal voelt goed, waar heb je plezier in?

Formuleer je sterkte in de vorm van een 'sterktestatement'. Maak hiervoor de volgende zin af: 'Ik voel me sterk als …' Beschrijf je sterkte of talent in actie zo nauwkeurig mogelijk. Al naar gelang hoe getalenteerd je bent, kun je natuurlijk meerdere 'sterktestatements' formuleren.

Als je je talenten hebt ontdekt, is de volgende vraag hoe je ze kunt versterken. Geef daartoe antwoord op de volgende vier vragen:

- In hoeverre kan ik mijn sterktes regelmatig inzetten op mijn werk?
- Hoeveel gemiste kansen zijn er geweest: gelegenheden waarbij ik mijn sterktes had kunnen inzetten, maar dat niet heb gedaan?
- Welke mogelijkheden krijg ik om mijn sterktes verder te ontwikkelen?
- Welke mogelijkheden heb ik om mijn werkzaamheden aan mijn sterktes aan te passen?

Als je sterktes hebt, heb je ook bepaalde zwaktes. Breng deze net als je sterktes nauwkeurig in kaart. Als je dat gedaan hebt, stel je jezelf de volgende drie vragen:

- Met welke taken waar ik zwak in ben, zou ik kunnen stoppen zonder dat iemand dat merkt?
- Wie in het team zou mijn zwaktes kunnen compenseren?
- Wat zou ik daarvoor in ruil kunnen aanbieden?

137

- M. Seligman, *Learned Optimism*. New York: Knopf, 1991.

137

Neem de tijd om zelf zo veel mogelijk dwarsverbanden tussen de krachtlessen te vinden. Je zult zien dat je op tal van verrassende verbindingen stuit.

138 Versterk je positieve emoties. Positieve emoties zijn belangrijk bij het ontwikkelen van veerkracht, met name in crisissituaties. Barbara Fredrickson onderzocht met een team de veerkracht van studenten een paar maanden voor en in de weken na de terroristische aanslag op het WTC in New York op 9 september 2001 (ze was toevallig bezig met een onderzoek toen de aanslag plaatsvond). Daarin toont ze aan dat een positieve attitude voorafgaand aan en volgend op een crisis mensen beschermt tegen depressies.
Je kunt positieve emoties op twee manieren versterken. In de eerste plaats door jezelf een paar indringende vragen te stellen:

- Wat heeft je tot nu toe geholpen in de crisis, ook al was het maar een beetje?
- Hoe houd je het vol? Hoe ben je tot hiertoe gekomen?
- Zou het erger kunnen zijn dan het nu is?
- Wat doe je in deze situatie om voor jezelf te zorgen?
- Hoe is het je eerder gelukt om bij een crisis het hoofd boven water te houden?
- Waar hoop je op? Welk verschil zou dat maken?
- Waaraan zou je merken dat de crisis voorbij is?

In de tweede plaats kun je je veerkracht optimaliseren door 'tegenfeiten' te construeren. Ik zal aan de hand van het volgende verhaal uitleggen wat dat inhoudt. Stel, je bevindt je in een bankkantoor en er komt een bankrover binnen die een keer schiet. Je wordt in de rechterarm getroffen. Wat zeg je de volgende dag als je dit verhaal aan anderen vertelt: dat je geluk heb gehad of niet? Meestal vindt ongeveer 70% dat je veel pech had en 30% houdt het op geluk. Als je vraagt hoe iemand tot zijn oordeel is gekomen, zeggen mensen uit de 'pechgroep' dat je pech had omdat je juist op dat moment in de bank was en de kogel uitgerekend jou raakte. Mensen uit de 'geluksgroep' houden het erop dat het allemaal veel erger had kunnen zijn. Hoewel de reacties heel verschillend zijn, doen de hersenen van alle mensen hetzelfde: ze construeren een tegenfeit, oftewel een alternatief scenario dat het mogelijk maakt om een gebeurtenis te evalueren en te begrijpen. In feite is een tegenfeit weinig anders dan wat de eerder in dit werkboek genoemde cognitieve gedragstherapie doet: je (her)interpreteert situaties op verschillende wijzen en roept zodoende verschillende emoties op.

Andere mogelijkheden om veerkracht te versterken, liggen op het vlak van het zoeken van steun bij gelijkgezinden ('gedeelde smart is halve smart'), het interpreteren van crisissituaties als mogelijkheid om te leren en je verder te ontwikkelen, het cultiveren van humor om de toestand te relativeren en het verbeelden van een toekomst waarin de zaken beter zullen zijn.

140
- E. Badia, *Zara and her Sisters. The Story of the World's Largest Clothing Retailer*. Basingstoke: Palgrave MacMillan, 2009.

140
- Yacht, *Wendbaarheid. Onderzoek 2013 Q1*.

141
- C. Honoré, *The Slow Fix. Solve Problems, Work Smarter and Live Better in A Fast World*. London: HaperCollins, 2013.
- J.K. Murnighan, *Niks doen! Van micromanagement naar effectief leiderschap*. Houten: Het Spectrum, 2013.

141
- T. Blekman, *Corporate Effectuation. Vanaf nu is ondernemerschap echt te leren!* Den Haag: Academic Service, 2011.

142 Download het rapport *Van volger tot koploper. De vijf categorieën van wendbaarheid* van Yacht via: wendbaarheid.yacht.nl/content/pdf/van_volger_tot_koploper.pdf.
Kijk vervolgens tot welke categorie jij, je team of organisatie behoort: de 'volgers' (zien nut en noodzaak van wendbaarheid niet in), de 'verkenners' (tasten de mogelijkheden om te veranderen voorzichtig af), de 'ontdekkers' (willen innoveren en hebben het lef daarvoor, zijn vaak positieve

uitzonderingen), de 'verbeteraars' (spelen voortdurend in op marktontwikkelingen) of de 'koplopers' (zelfkritische voorlopers op het gebied van wendbaarheid). Wat zou je kunnen doen om richting koplopers te evolueren?

Het Babson College, dat leidend is op gebied van ondernemerschap, vertaalt wendbaarheid in de volgende vier eigenschappen:

- Ben je in staat om snel te handelen met de middelen die je hebt? Dit vermogen staat of valt met voldoende zelfkennis ('Wie ben ik?'), kennis van eigen sterktes ('Wat kan ik?') en relaties ('Wie ken ik en met wie wil ik samenwerken?').
- Ben je in staat om makkelijk om te gaan met onverwachte gebeurtenissen? Kun je het zonder waterdichte plannen stellen? Ben je onder onvoorspelbare omstandigheden in je element? Ben je in staat om volop gebruik te maken van mogelijkheden die zich plotseling aandienen? Kun je problemen omdenken in mogelijkheden?
- Ben je in staat om vertrouwensvolle en vruchtbare samenwerkingsverbanden met anderen aan te gaan? Kun je daadkrachtige allianties met anderen vormen?
- Wat is het aanvaardbare risico dat je wilt nemen? Wat is realistisch om te doen? Waar zegt je intuïtie dat je beter kunt stoppen?

In hoeverre heb je de zojuist genoemde eigenschappen? Wat kun je doen om je op een of meerdere punten te verbeteren? Voor meer informatie over de aanpak van het Babson College – die trouwens sterke verwantschap vertoont met de principes van *effectuation* – zie: L.A. Schlesinger & C.F. Kiefer, *Just Start. Take Action, Embrace Uncertainty, Create the Future*. Boston: Harvard Business Review, 2012.

Energiebron 'Binding'

146 De verschillen tussen het Angelsaksisch en Rijnlands model op een rij:

ANGELSAKSISCH MODEL	RIJNLANDS MODEL
De CEO bepaalt	Iedereen CEO
Coördinatie van bovenaf	Coördinatie vanaf de werkvloer
Aangestuurd vanuit de staf	Primair proces staat centraal
Individualistisch mensbeeld	Sociaal mensbeeld
Doelstelling als vertrekpunt ('soll')	Hier en nu als vertrekpunt ('ist')
Organisatie als geldmachine	Organisatie als werkgemeenschap
Regelgedreven	Principegedreven
Standaardisering als norm	Improvisatie als norm
Functiesplitsing als norm	Vakmanschap als basis
Meten is weten (alleen wat je meet is waar)	Weten is meten (meer weten door meten)

147

- J. Peters & M. Weggeman, *Het Rijnlandboekje. Principes en inzichten van het Rijnland-model*. Amsterdam: Business Contact, 2009.
- Peters & M. Weggeman, *Het Rijnland praktijkboekje. Hoe maak je een Rijnlandse organisatie?* Amsterdam/Antwerpen: Business Contact, 2012.

147

- M. Lanting, *De slimme organisatie. De toekomst van werk, leiderschap en innovatie*. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact, 2013.
- J. Bernoff & T. Schadler, *Empowered. Unleash your employees, energize your customers, transform your business*. Boston: Harvard Business Review Press, 2010.

148

- S.M.R. Covey & R. Merril, *De snelheid van vertrouwen. Dat wat alles verandert*. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact, 2008.

De auteurs vatten hun theorie samen in twee makkelijk te onthouden formules:

- Vertrouwen = hoge snelheid en lage kosten.
- Wantrouwen = lage snelheid en hoge kosten.

149

- P. Shockley-Zalabak, S. Merreale & M. Hackman, *Building the High-Trust Organization. Strategies for Supporting Five Key Dimensions of Trust*. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

149 In plaats van een positieve spiraalwerking wordt bij wantrouwen een negatieve spiraalwerking in gang gezet. Wantrouwen leidt tot het niet-nakomen van afspraken, het vooruitschuiven van problemen, verslechterde samenwerking en vertragende processen. Er worden onnodige fouten gemaakt en goede initiatieven verzanden in bureaucratische procedures. Waar wantrouwen overheerst, wordt er niet alleen eindeloos vergaderd, maar er worden ook tal van politieke spelletjes gespeeld. Mensen proberen zichzelf zo goed mogelijk te beschermen. Het gevolg voor medewerkers is dat er nogal wat mensen in de wachtstand gaan zitten of afhaken. Het gevolg voor klanten is dat zij ontevreden zijn en de benen nemen zodra er een beter alternatief beschikbaar is.

150

- S. Covey & G. Link, *Smart Trust. Creating Prosperity, Energy and Joy in a Low-trust World*. New York: Simon and Schuster, 2012.

150 De onderzoeken en experimenten van de psycholoog Daniel Kahneman tonen aan dat mensen niet zozeer een hekel aan veranderen als wel aan verliezen hebben. Kahneman spreekt in dit verband van 'verliesaversie'. Dit is een universeel verschijnsel dat bij alle mensen voorkomt. Het impliceert dat verlies twee tot tweeënhalf keer zo zwaar aankomt als een (rationeel gezien) vergelijkbare beloning. Als we honderd euro krijgen, zijn we bereid daar een kilometer voor te lopen. Maar als we diezelfde honderd euro dreigen te verliezen, willen we tweeënhalve kilometer lopen om ons geld te behouden.

- D. Kahneman, *Ons feilbare denken*. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact, 2011.

150

- R. Brown, *De kracht van kwetsbaarheid. Heb de moed om niet perfect te willen zijn*. Utrecht: Bruna, 2013.

151

Wat kun je concreet doen om aan vertrouwen te bouwen? Het belangrijkste is misschien wel dat je beseft dat elk vertrouwen een risico inhoudt. Vertrouwen begint met loslaten en dat kan gevaarlijk zijn. Het opbouwen van vertrouwen begint dan ook altijd met een sprong, tot op zekere hoogte een sprong in het onbekende (*leap of faith*). Want of de ander de verwachtingen rechtvaardigt, is vooraf niet met zekerheid te stellen. Vertrouwen begint daar waar rationele voorspelling ophoudt alles te verklaren wat er tussen mensen gebeurt. Wat vertrouwen in de kern van je vraagt, is het vermogen om los te laten, het vermogen om risico's te dragen, zonder ze helemaal af te dekken. Sturen vanuit vertrouwen is dan ook sturen door los te laten. Wanneer je stuurt door los te laten, creëer je ruimte om meer te bereiken dan je zou bereiken als je het allemaal onder eigen regie zou houden. Je boort een energie aan die toevoegt. Dat is de toegevoegde waarde die je kunt ervaren in teams waar veel onderling vertrouwen is.

Besef altijd dat vertrouwen bij jezelf begint. Vertrouwen is een werkwoord. We gebruiken het woord veelal als resultaat of reden, maar het is een werkwoord en heeft een eigen dynamiek. Die dynamiek begint met jouw beeld van jezelf en de wereld om je heen. Als het jou ontbreekt aan vertrouwen, zul je geneigd zijn dit gebrek aan externe factoren toe te schrijven. Je ziet dit vaak terug in organisaties. Managers of medewerkers zeggen dan: 'Als het management ons wat meer de ruimte zou geven, konden wij ons werk goed doen …' of: 'Als medewerkers wat meer ondernemerschap zouden vertonen, konden wij wat meer loslaten.'

Ga voordat je begint goed na wat het vertrouwensprobleem precies inhoudt. Vertrouwen is namelijk een complex en meerdimensionaal verschijnsel en voordat je het weet richt je je op de verkeerde dingen. Er is onder meer sprake van fysiek vertrouwen (je thuis voelen), van traditioneel vertrouwen (gebaseerd op gedeelde cultuur), van procedureel vertrouwen (vertrouwen dat de regels gevolgd worden), van vertrouwen in leiders en rolmodellen, van vertrouwen in intenties, maar ook in competenties en ga zo maar door. Waar hebben we het over? Waar liggen de problemen precies? En wat zijn de achterliggende oorzaken?

Afhankelijk van de achterliggende oorzaken kunnen we meerdere strategieën en trajecten onderscheiden. In de eerste plaats gaat het om trajecten die tot doel hebben om vertrouwensproblemen te verhelpen die in de persoonlijke sfeer liggen. In hun boek *Gedoe op tafel* spreken Joop Swieringa en Jacqueline Jansen in dit verband van 'het op tafel brengen van gedoe'. Hun uitgangspunten voor het wegnemen van 'gedoe' (een breed begrip dat slaat op negatieve energie binnen organisaties, waaronder ook wantrouwen) luiden als volgt:

- Er rust geen taboe op wantrouwen, sterker nog, wantrouwen is normaal. Overal waar mensen met elkaar samenwerken is sprake van wantrouwen.
- Iedereen is verantwoordelijk voor de kwaliteit van vertrouwen. Wie het wantrouwen veroorzaakt, moet het ook oplossen. Het onderlinge wantrouwen is niet een probleem van het management, maar van iedereen die samen een klus moet klaren. Het werken aan vertrouwen is dus niet vrijblijvend. Door deelname aan het proces committeer je je aan de uitkomst.
- Als iedereen deel heeft aan het probleem, is de schuldvraag niet relevant. Uitpraten heeft tot doel de onderlinge interacties en relaties in een groep te herstellen. Niemand heeft ook dé oplossing.
- Over wantrouwen (en ander gedoe) praat je met elkaar op ooghoogte. Het gaat om gesprekken tussen gelijken.
- Het doel is zakelijk. Laat de dialoog niet beheersen door persoonlijke emoties, maar door de intentie om de samenwerking te verbeteren.

Nogal wat vertrouwensproblemen spelen momenteel in de sfeer van leiderschap. De geloofwaardigheid van leiders is volgens onderzoek gemiddeld tot onder de 50% gedaald. Dit heeft voor een belangrijk deel te maken met verandering in waarden die de afgelopen vijf jaar hebben plaatsgevonden. Was het vóór 2008 genoeg om goede bedrijfscijfers aan te leveren en een goede ranking te hebben in jaarlijkse industrie- en brancheonderzoeken, anno 2013 zijn dit niet meer dan *licenses to operate* die onder aan de lijst bungelen als het gaat om het verkrijgen van vertrouwen. Waar nu naar gekeken wordt, is het goed behandelen van medewerkers, klanten boven de winst stellen en transparant zijn over wat je doet. De belangrijkste agendapunten voor leiderschap in de tijd van het nieuwe presteren hebben te maken met het betrekken van medewerkers, klanten en andere belanghebbenden bij het bedrijf. Stel medewerkers en klanten boven winst. Luister goed naar hen en betrek hen zo veel mogelijk bij organisatieprocessen. Communiceer frequent, ga de dialoog aan en handel ethisch. Dat zijn de nieuwe voorwaarden voor leiderschapsvertrouwen.

De vertrouwensproblemen kunnen in de culturele sfeer liggen: vaak is er al (te) veel geïntervenieerd met maatregelen, procedures en herschikkingen van processen en beoordelingen, waarbij er niet voldoende aandacht is geweest voor de menselijke factor in het veranderingsproces. Medewerkers voelen zich niet meer betrokken bij de maatregelen die worden genomen, vaak is er ook sprake van een te ver doorgevoerde vorm van controle. Experimentele vormen, zoals boosten, die bedoeld zijn om mensen meer autonomie te geven, kunnen in dit soort situaties een goede uitkomst bieden om het vertrouwen te herstellen en nieuwe energie te genereren.

- J.L. Heskett, W.E. Sasser & L.A. Schlesinger, *The Value Profit Chain. Treat Employees Like Customers and Customers Like Employees*. New York: The Free Press, 2003.

152

- L. Gratton, *Glow. How You Can radiate Energy, Innovation and Success*. Harlow: Prentice Hall, 2009.

Een mooie illustratie van een individualistische mindset is te vinden in het boek *De prooi* van Jeroen Smit over de val van ABN Amro. In het voorjaar van 2002 vliegen eenendertig topmensen van de bank naar het zuiden van Marokko om elkaar daar beter te leren kennen. De achtergrond van dit programma is dat er aan de top onvoldoende met elkaar wordt samengewerkt. Empathisch leiderschap is dun gezaaid binnen de bank. De verhoudingen aan de top staan bol van de conflicten. Toen bestuursvoorzitter Rijkman Groenink hierop door zijn commissarissen werd aangesproken, was hij zich van geen kwaad bewust. Een beetje ruzie vond hij gezond, liet hij weten. Dan zou immers het beste in mensen naar boven komen. Met tegenzin stemt hij uiteindelijk met het programma in. Een onderdeel daarvan is een jeepsafari. Hoewel het de bedoeling is dat de jeeps keurig in konvooi rijden, wordt er algauw een wedstrijd van gemaakt. De bankiers scheuren over de weg en snijden elkaar af. Ze hebben lol. Rechts en links ontstaat blikschade. Hetzelfde patroon herhaalt zich een dag later als er een rally wordt gehouden. In plaats van dat de bedoelde samenwerking binnen en tussen de verschillende teams tot stand komt, snauwt men elkaar af en worden teams die met pech zijn stilgevallen gewoonweg aan hun lot overgelaten.

- J. Smit, *De prooi. Blinde trots breekt ABN AMRO*. Amsterdam: Prometheus, 2008.

153 Lynda Gratton noemt in dit verband vijf dagelijkse gewoonten van samenwerking: de gewoonte om betekenisvolle informatie met elkaar te delen, de neiging om anderen te vertrouwen, de neiging om open over jezelf te zijn, de neiging om de taal van samenwerking te spreken en de neiging om afspraken te maken en na te komen.

154

- J. Jonker e.a., *Werken aan de Weconomy*. Deventer: Kluwer, 2013.

154 **Case van Mayo Clinic**

Ziekenhuizen zijn de laatste tijd nogal eens in het nieuws vanwege de egobotsingen tussen medisch specialisten die meer aan zichzelf dan aan hun patiënten denken, die weigeren met elkaar samen te werken of die elkaar op alle mogelijke manieren het leven zuur maken. Dat het anders kan, bewijst de Amerikaanse ziekenhuisgroep Mayo Clinic. Bijna anderhalve eeuw geleden werd deze in Rochester (Minnesota) door de broers William en Charles Mayo opgericht. Zij hadden als missie dat de patiënt centraal kwam te staan. Hun stond een ziekenhuis voor ogen waarin medici en zorgverleners gezamenlijk alles in het werk stellen om de patiënt écht te helpen. Voor ego's was in het organisatiemodel van de gebroeders Mayo geen plaats. Niet voor niets luidde hun motto: 'Teamwork is geen optie.' Om de samenwerking te stimuleren, werd het personeel geselecteerd op bereidheid om in een team te functioneren en niet op individuele competentie. Iedereen moest in loondienst werken.

Inmiddels is Mayo Clinic volgens de principes van de oorspronkelijke oprichters uitgegroeid tot een medisch mekka, waar zich tal van 'medische mirakels' voltrekken. De kliniek staat in de Verenigde Staten al jaren aan de top wat betreft kwaliteit en patiënttevredenheid. Patiënten komen niet alleen uit de omstreken, maar vanuit de hele wereld naar Rochester of naar een van de twee andere vestigingen in Florida en Arizona. Zoals gezegd zijn de sterke gerichtheid op patiënten en de opmerkelijke verbondenheid tussen professionals de voornaamste bouwstenen voor het opmerkelijke succes van de kliniek geweest. 'Het vooropstellen van de behoeften van de patiënt', luidt de belangrijkste kernwaarde van de kliniek. Niets om over naar huis te schrijven, zou je zeggen, maar dan vergis je je. 'Gedurende meerdere generaties hebben wij de behoeften van patiënten in ons denken verankerd en ingebed in het beleid dat wij voeren', zegt de HR-directeur van de kliniek. 'Wij hebben het verweven met de manier waarop wij onze organisatie structureren en onze hulpmiddelen verdelen. We hebben het ingebed in onze processen en onze manier van managen. Dus, wanneer wij een issue bespreken, wordt het niet gezien als een soort marketingmantra dat we de afgelopen week hebben bedacht, maar als iets wat diep in onze organisatie is verankerd. Dat is wat ons anders maakt dan anderen.' De patiënt in de Mayo Clinic komt niet voor een specifieke

dokter, maar voor een totale zorgbeleving. De behandelende arts ziet geen patiënt voor zich die om een diagnose vraagt, maar een angstige en onzekere persoon die verwacht dat hij zowel geestelijk als lichamelijk zo goed mogelijk wordt begeleid en behandeld. Het hart van het ziekenhuis is de patiëntenbalie, waar alle contacten geïntegreerd worden aangeboden aan de patiënt. De patiënt krijgt vooraf een overzicht van alle te verwachten onderzoeken, inclusief de daarvoor noodzakelijke voorbereidingen, de tijd en de plaats waar hij zich moet melden. De patiënt krijgt een pieper mee die hem tien minuten voordat hij aan de beurt is, waarschuwt. Dat voorkomt het geroep van namen in de wachtkamer. Dat stellen patiënten vanwege privacy niet erg op prijs, heeft men achterhaald. Managers en medici van andere ziekenhuizen die op werkbezoek bij Mayo Clinic zijn, vragen vaak welke cursussen de organisatie op het gebied van klantgerichtheid aanbiedt. Het antwoord is ontnuchterend: die cursussen bestaan niet. Het geheim achter het succes van patiëntgerichte zorg door middel van samenwerking bestaat niet uit een cursus of trainingsprogramma, maar ligt in de achterliggende mindset van het personeel. Aandacht voor de patiënt door middel van samenwerking is de ziel van de organisatie. Dit bepaalt het doen en laten van iedereen. 'Iedereen die hier werkt waardeert het systeem van verbondenheid enorm', zegt een arts hierover. 'Het is alsof je in een organisme werkt. Je bent geen cel die op zichzelf staat.' Natuurlijk is die ziel vertaald in ondersteunende processen, procedures en systemen. Binnen de kliniek spreekt men in dit verband trots van een 'Mayo Clinic Model of Care'. Dat model is echter niet de kern. Het is eerder een afgeleide van het feit dat de kliniek een op patiënten gerichte werkgemeenschap wil zijn.

Toen een Britse arts van een werkbezoek bij Mayo Clinic terugkwam, schreef hij in zijn verslag dat hij het hoogst verbazingwekkend vond dat doorgaans toch vrij individualistisch ingestelde medici er blijkbaar toe aangezet kunnen worden om intensief met elkaar samen te werken. 'Nog verbazingwekkender is dat het ze het nog leuk vinden ook', voegde hij eraan toe. Wanneer je vanuit een traditioneel perspectief naar Mayo Clinic kijkt, val je inderdaad van de ene in de andere verbazing. Dan zie je professionals die niet binnen een hiërarchische lijnstructuur, maar op basis van zelfleiderschap opereren. Je wordt geconfronteerd met medici en verzorgers die niet keurig netjes binnen de lijnen van hun eigen afdeling blijven werken, maar die als de situatie van een patiënt erom vraagt, afdelingoverstijgende netwerken met andere teams vormen. Bovendien zie je dan professionals die niet primair gericht zijn op het behalen van hun target of het binnen de perken houden van hun budget, maar die alles uit de kast halen om gezamenlijk het beste resultaat voor de patiënt te realiseren.

Stel dat een leidinggevende van Mayo Clinic binnen jouw organisatie zou werken. Wat zou hij doen om verbinding tussen afdelingen en mensen te maken? Welke stappen zou hij zetten en hoe zou hij het aanpakken?

- L. Berry & K.D. Seltman, *Management Lessons from Mayo Clinic. Inside One of the Most Admired Service Organizations*. New York: McGraw-Hill, 2008.

155

Videofragment van een lachsessie in Mumbai: www.youtube.com/watch?v=yXEfjVnYkqM.

155

- C. Keysers, *Het empathische brein. Waarom we socialer zijn dan we denken*. Amsterdam: Bert Bakker, 2012.

155

Videofragment James Bond: www.youtube.com/watch?v=XS3Lb7PZDtQ.

156

- D. Goleman, *Het brein en emotionele intelligentie*. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact, 2013.

156

- J. van Ginneken, *Het enthousiasmevirus. Hoe gevoelens zich explosief verspreiden nu iedereen online is*. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact, 2012.
- G. Morssinkhof, *Gedraag je! Effectief beïnvloeden van gedrag op de werkvloer*. Den Haag: Academic Service, 2012.

156

- O. Fox Cabana, *The Charisma Myth. Master the Art of Personal Magnetism*. London: Portfolio Penguin, 2012.

157

- M. Gladwell, *The Tipping point. How Little Things Make a Big Difference*. London: Abacus, 2000.

157 Werken aan empathie is geen soft geknuffel, maar een manier om het energieniveau en daarmee ook het prestatieniveau van organisaties te verhogen. Innovatieve en succesvolle bedrijven hebben een hoge empathiefactor: zij hebben empathie ingebed in hun dagelijks functioneren. Hoe ontwikkel je een beter inlevingsvermogen? Velen van ons zijn dit verleerd. We zijn vooral gewend om te spreken en niet om te luisteren, om te oordelen en niet om ons in te leven. Hoe kun je hier verandering in brengen en je empathiefactor vergroten?

Bij al je relaties – zowel binnen als buiten de organisatie – is de uitdaging je eerst te verbinden met de ander. Om goed met elkaar te kunnen samenwerken, moet je uitgaan van een 'wij'. Regelmatig is er gedoe in teams en tussen units, en denken collega's dat ze niet met elkaar kunnen opschieten. Die interpersoonlijke relaties blijken echter meestal niet de oorzaak. Het is de onduidelijkheid binnen het team zelf die ervoor zorgt dat het niet loopt. Wie is nu verantwoordelijk voor wat, waarheen wil het bedrijf en wat is zijn bestaansreden? Gedeelde betekenis, gedeelde waarden en kennis van elkaars kwaliteiten zijn dus belangrijke voorwaarden om aan een wij-gevoel te werken.

Empathische vaardigheden liggen vooral op het communicatieve en relationele vlak. Hierbij is het een eerste vereiste dat je leert empathisch te luisteren en ervoor zorgt dat je gesprekspartner zich volledig begrepen voelt. Om empathisch te luisteren is het belangrijk dat je je niet met je eigen gedachten bezighoudt. Maak je hoofd leeg. Ontvang je gesprekspartner en laat direct merken dat je je uitsluitend met hem bezighoudt. Maak oogcontact en richt je volledig op de persoon. Als je het gesprek begint, stel je open en neutrale vragen zonder waardeoordeel. Daarmee vergroot je het gevoel van veiligheid en toon je je betrokkenheid. Stel je open voor het verhaal zonder na te denken waar het heengaat. Laat het gewoon gebeuren. Vraag door, maar voorkom dat je tijdens het verhaal van je gesprekspartner de vragen al aan het bedenken bent. Ga niet adviseren, dat kan weerstand oproepen en vermindert het gevoel van veiligheid. Laat mensen zelf de oplossing bedenken. Stel je open voor eventuele emoties en benoem ze. Kijk naar lichaamstaal, hoe ondersteunt die het verhaal? Benoem wat je ziet. Focus je op het doel van het gesprek (en niet op dat van het verhaal, want dan ga je het verhaal invullen en dat is juist niet de bedoeling).
Door empathisch te luisteren laat je zien dat je je optimaal inspant om het verhaal te begrijpen en toon je je betrokkenheid bij de gesprekspartner. Je erkent zijn ideeën en inzichten en daarmee erken je hemzelf. Je geeft de ander de kans zich volledig te uiten, waardoor hij de kans krijgt achter zaken te komen waar hij zich nog niet van bewust was. Hierdoor komt een proces van persoonlijke groei tot stand.

Voor nadere informatie over het creëren van empathische werkomgevingen verwijs ik naar het volgende boek: M.R. Miyashiro, *The Empathy Factor. Your Competitive Advantage for Personal, Team, and Business Success*. Encinitas: Puddle Dancer Press, 2012.

159

- S. Covey, *Het 3de alternatief. Het principe van creatieve samenwerking*. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact, 2011.

159 De percentages zijn afkomstig uit onderzoek van de Universiteit van Phoenix. Interessant is dat maar 24% van de 90% die in teams werkt, zegt dat dit de gewenste werksituatie is. Als nadelen van werken in teams worden genoemd: onproductiviteit, zwart maken, pesten en ruzies. Voor Nederland heb ik geen vergelijkende percentages kunnen vinden.

160

- L. Gratton, *Hot Spots. Why Some Companies Buzz With energy and innovation and Others Don´t*. Harlow: Prentice Hall, 2007.

161 Het creëren van synergie is een begrip dat binnen sommige bedrijven en bedrijfstakken te pas en te onpas wordt gebruikt. De leidende gedachte is meestal dat er schaalvoordelen te halen zouden zijn door toename van de grootte na de overname. De meeste fusies leveren echter helemaal geen synergie op. Het begrip synergie gaat eigenlijk over iets heel anders: het anders en beter met elkaar samenwerken waardoor men iets aanvullends en gezamenlijks weet te creëren dat voorheen niet bestond.

In het eerder vermelde boek *Het 3de alternatief* zegt Covey dat synergie niet verward moet worden met een compromis. In een compromis leveren beide personen of partijen iets in en is het resultaat nooit naar ieders wens. Volgens Covey is er geen groei mogelijk zonder synergie. Synergie overstijgt het niveau van wat hij noemt 'de twee-alternatieven-mentaliteit'. Hieronder verstaat hij dat mensen met elkaar concurreren en niet samenwerken (win-lose). Ze willen hun eigen mening doordrukken. Ze luisteren daarbij niet, maar proberen vooral te overtuigen. Synergie gaat over een én-énmentaliteit. Jouw idee aangevuld met dat van mij. Deze manier van denken levert een win-winsituatie op.

Coveys aanpak om synergie te realiseren is gebaseerd op de volgende vier stappen:

- Ik zie mezelf: ontwikkel zelfbewustzijn en hecht waarde aan de standpunten waarvoor je staat.
- Ik zie jou: ik zie jou als een mens en niet als een ding.
- Ik zoek je op: ik ga bewust op zoek naar tegengestelde standpunten in plaats van deze te vermijden of mij ertegen te verdedigen.
- Ik creëer synergie met jou: ik probeer samen met jou oplossingen te bedenken die beter zijn dan de oplossingen die er al waren.

Synergie is beter dan jouw manier of de mijne. Het is een gezamenlijke oplossing die met energie, passie, creativiteit of zelfs innovatie tot stand komt en veel beter is dan de impasse waarin je je aanvankelijk bevond. En dan kun je het nog steeds met elkaar oneens zijn. Maar als je blijft denken in 'jouw mening' en 'mijn mening' zie je vaak maar twee alternatieven voor een oplossing. Terwijl je ook kunt kijken of er een uitkomst mogelijk is die misschien nog wel beter is dan beide opties, die je allebei laat winnen. De kracht van het proces zit in hoe je tegen verschillen aankijkt. Wat doe je: negeren, bekritiseren, tolereren, accepteren, waarderen of vieren? Tot en met tolereren sluit je een compromis, vanaf accepteren ben je in staat om een derde alternatief te vinden.

162

Voor meer informatie over het meten van energie, zie: www.energyboostmonitor.nl.

6 DE REGIE VAN ENERGIE

169

De mobilisatie van energie door middel van een *sense of urgency*-aanpak verloopt in grote lijnen als volgt:

- Identificeren, interpreteren en benoemen van de bedreiging: neem de tijd om de bedreiging goed te analyseren en echt te begrijpen. Formuleer een levendig veranderverhaal waarin je aangeeft waarom het belangrijk is dat je de bedreiging te lijf gaat en waarin je helder aangeeft wat je denkt te gaan doen. Betrek zo veel mogelijk enthousiaste medestanders bij dit proces.
- Vertel het verhaal steeds weer op andere manieren, zonder dat je de kern ervan geweld aandoet.
- Zorg ervoor dat de knop op groen staat: versterk het zelfvertrouwen dat de bedreiging overwonnen kan worden, stel het proces voor als een positieve uitdaging, zorg voor emotionele ondersteuning.
- Ga aan de slag en blijf aandacht aan de bovenstaande punten besteden.

De mobilisatie van energie door middel van een *sense of excitement*-aanpak verloopt in grote lijnen als volgt:

- Identificeren, interpreteren en benoemen van de kans of mogelijkheid: analyseer de kansen die de mogelijkheid biedt, formuleer een aanstekelijk verhaal en vertel dit op aanstekelijke wijze.
- Draag het veranderverhaal op gepassioneerde wijze uit: creëer enthousiasme, zorg ervoor dat het veranderverhaal een 'intern merk' wordt, bericht niet alleen intern maar ook via sociale media over vorderingen die worden gemaakt.
- Versterk de groene knop door zelf het goede voorbeeld te geven. Richt je vooral op de mensen die zich enthousiast tonen en op eventuele volgers. Verspil je tijd niet aan verstokte critici. Zorg ervoor dat de veranderingen door een positieve golf gedragen worden.

170

Het tegengaan van stress door het stellen van gemeenschappelijke prioriteiten verloopt in grote lijnen als volgt:

- Analyseer waar de werkdruk het hoogst is en wat de oorzaken daarvan zijn. Verricht een energiemeting en voer open gesprekken met mensen over de situatie. Vraag hun om tips en oplossingen.
- Ga op de rem staan en stop onmiddellijk met energievretende en onnodige projecten. Houd een grote voorjaarsschoonmaak: schrap ten minste 25% van alle projecten.
- Neem tijd voor bezinning (time-outs) en vertraag processen waar nodig en mogelijk. Creëer ontspannende rituelen in de vorm van periodieke pitsstops.
- Vergroot de gemeenschapszin door het formuleren van een gezamenlijke visie en collectieve ambities.

171

- J. Yokoyama & J. Michelli, *When Fish Fly. Lessons for Creating a Vital And Energized Workplace*. New York: Hyperion, 2004.

171

Het tegengaan van ernstig energieverlies door het nemen van kleine stappen verloopt in grote lijnen als volgt:

- Meet hoe ernstig het energieverlies is en of dit echt te maken heeft met het feit dat de betrokkenen zich in de hyperzone bevinden. Probeer door interviews een completer beeld van de symptomen en de oorzaken te krijgen. Veelvoorkomende symptomen van een hyperzone zijn: er wordt alleen goed nieuws verspreid, er vinden geen echte dialogen plaats, er wordt niet naar elkaar geluisterd, er is een kloof tussen zeggen en doen, er wordt veel achter de rug van mensen om gepraat, negatieve tendensen worden genegeerd, er is geen sprake van samenwerking, er heerst wantrouwen.

- Op basis van de ernst van de situatie kun je besluiten om stoom af te blazen door het gedoe op tafel te krijgen. Voer open gesprekken over de negatieve sfeer en bekijk gezamenlijk hoe men anders met elkaar kan omgaan. Een andere mogelijkheid is om mensen met de harde feiten te confronteren: spreek openlijk over de ernst van de situatie. Geef aan wat de implicaties van de handelswijze van mensen zijn. Om de situatie niet meteen op scherp te zetten, kun je gebruikmaken van de techniek van 'negatief brainstormen': ga aan de slag om met elkaar ideeën over de meest negatief denkbare werkomgeving te spuien. Confronteer deze ideeën vervolgens met de feitelijke situatie en trek daar gezamenlijk conclusies uit.
- Identificeer medewerkers met 'giftige emoties': ga met hen in gesprek, stel grenzen aan hun gedrag en wijs ze op de gevolgen wanneer ze hun houding niet veranderen.
- Probeer de situatie stap voor stap te normaliseren. Maak hierbij gebruik van de voorbeeldkracht van positieve uitzonderingen (ja, ook in de zombiezone zijn die er) in combinatie met hands-onmanagement.

173

- R. Torjussen, *The Role of The Film Director*. 21st Century Film, 2012.

173

Het basisprincipe van de cognitieve gedragstherapie is al meermaals in het werkboek aangehaald; zie pagina 21.

173

Als extra kracht noem ik nog de kracht van verbeelding. Die kracht stelt je niet alleen in staat om je in te leven in een gedroomde toekomst, maar ook om bepaalde episodes uit het verleden opnieuw te beleven. Met name in de veranderaanpak die bekend staat als *appreciative inquiry* wordt hier dankbaar gebruik van gemaakt. Een kernelement van die aanpak is het stellen van de 'onvoorwaardelijke positieve vraag'. 'Op welk moment in het verleden presteerden we op ons best?', luidt die vraag, die bedoeld is om mensen ervan bewust te maken dat de oplossing voor hun probleem als het ware om de hoek kan worden gevonden.

- S. Tjepkema & L. Verheijen: *Van kiem tot kracht. Een waarderend perspectief voor persoonlijke ontwikkeling en organisatieverandering*. Houten, Bohn Stafleu Loghum: 2009.

173

- C. Gallo, *The Presentation Secrets of Steve Jobs. How to Be Insanely Great in Front of Any Audience*. New York: McGraw-Hill, 2010.

174

- J. Busscher, *Pimp je afdeling! Voor wie meer uit zijn afdeling wil halen*. Den Haag: Academic Service, 2007.

Zolang medewerkers opgesloten zitten in kleine kippenhokken, moet je niet verwachten dat ze met elkaar gaan communiceren of samenwerken. Wanneer twee afdelingen door een muur gescheiden worden, kun je er donder op zeggen dat er nauwelijks contacten tussen die afdelingen zijn. Wat moet je doen om die twee afdelingen met elkaar te laten samenwerken? Verwijder de muur en je zult zien dat het goed komt! Ik sta iedere keer weer versteld van het feit dat energie door zo'n kleine ingreep letterlijk begint te stromen.

Je kunt ook veel bereiken met aanpassingen om werkruimtes gezelliger te maken: geef afdelingen een klein budget om de boel op te vrolijken, schilder de muren, koop bij IKEA een kast waarin je iedereen iets laat zetten dat hem of haar dierbaar is, hang een wereldkaart op en laat alle medewerkers aangeven waar ze op vakantie zijn geweest enzovoort.

Je hoeft niet meteen de boel te gaan verbouwen, je kunt ook je taken naar eigen wens proberen te boetseren. Voor meer informatie hierover, zie: M. van Vuuren & L. Dorenbosch, *Mooi werk. Naar een betere baan zonder weg te gaan. Handboek job crafting*. Amsterdam: Boom/SUN, 2011.