



**‘EEN GOEDE FUNDERING ZORGT VOOR
EEN HUIS WAAR HET GOED WONEN IS’**

HOOFDSTUK

KEN JEZELF

Inleiding

Dit is hoofdstuk 0, het 'voorloophoofdstuk' dat een fundament legt onder alle andere hoofdstukken. Het geeft handvatten om leiderschap over jezelf uit te oefenen zodat je authentieker en met meer vertrouwen leiding kunt geven aan je team. We hebben bij deze handvatten balans aangebracht tussen theoretische diepgang en praktische toepasbaarheid. We hopen je aan het denken te zetten met voorbeelden en je verder te helpen met onze inzichten over leiderschap. Het hoofdstuk geeft je inspiratie om te groeien als manager en als mens waardoor je met meer zekerheid die dingen bereikt die in jouw leven belangrijk zijn.

Hoe stabiel is je droomhuis?

'In hoeverre ben je, vanuit de unieke mens die je bent, in staat om in vele situaties rustig en oprecht te reageren. Om bewust leiding te geven aan je eigen gevoelens en je eigen gedrag?' Het antwoord op deze vraag is best lastig.

Dat komt omdat we allemaal te maken hebben met 'interne kwetsbaarheden'.

Vergelijk het verloop van je leven met het bouwen van een huis: het duurt lang voordat je de bovengrondse contouren van een huis ziet. De bouwvakkers zijn al lang bezig, maar dat bouwen gebeurt eerst onder het grondoppervlak. Zij maken een goed en sterk fundament waarop een 'droomhuis' komt. Is het fundament niet honderd procent goed, dan zie je dat misschien niet meteen. Maar al snel komen er scheuren in de muren, de vloer verzakt, het dak lekt. Je hebt nog geen huis waarin het goed wonen is.

Om je leiderschapsfundament op bepaalde punten te verstevigen en er een sterke en stabiele basis van te maken, heb je een aantal bouwstenen nodig.

Op de volgende pagina staat het schema om die bouwstenen in hun samenhang te begrijpen en toe te passen.

	Onderwerp	Omschrijving	Voorbeeld
1	Ontdek de Arend in jezelf.	Kom los van beperkingen, vlieg uit!	'Ik wist helemaal niet dat dit ook in mij zit.'
2	Wat heeft je gevormd in dit leven?	Snappen en accepteren wat je fundament is.	'Nu weet ik waarom ik als manager altijd in controle wil zijn.'
3	Richt je op, zie opnieuw je horizon.	Leven en werken vanuit passie en energie.	'Maandagmorgen 07.00 uur. De wekker gaat. Ik heb er zin in.'
4	Je dromen en zij, die je willen tegenhouden (bullebakken).	Wat zou je echt willen en waarom doe je het dan niet?	'Doe jij nu maar gewoon, dan doe je al gek genoeg.'
5	Een blik in de spiegel van je ego.	Wanneer heb ik baat bij mijn ego en wanneer zit het me in de weg?	'Ik ga niet op anderen staan om zelf groter te lijken.'
6	Meer evenwicht door je vier intelligenties.	Managen vraagt om energie en evenwicht. Je hebt vier intelligenties om dit te bereiken.	'Ik voel me soms echt uitgeput en heb dan geen puf meer om alle bordjes in de lucht te houden.'
7	Je levensvisie.	Hoe houd je focus op jouw horizon in snel wisselende, nieuwe tijden?	'Ik toets mijn gedrag aan mijn visie. Omdat ik weet waar ik naar toe wil.'

1. Ontdek de Arend in jezelf

Iedereen heeft talenten met zich meegekregen. Wanneer je die talenten kent en gebruikt, werk je met meer plezier en vanuit je passie en je kracht. Je zult dan ook makkelijker je doelen bereiken.

De Arend en de Kip

(een Afrikaanse vertelling bewerkt door Leonardo Boff)

Er was eens een boer die naar het bos ging om een vogel te vangen die hij thuis in een kooi wilde zetten. Het lukte hem om een jonge Arend uit zijn nest te halen en thuisgekomen zette hij de jonge Arend bij zijn kippen in het kippenhok. Al snel pikte de jonge Arend maïs en at hij hetzelfde als de kippen. Vijf jaar later kreeg de boer bezoek van een vogelkenner en toen ze door de tuin wandelden, riep de bezoeker uit: 'Maar die vogel daar, dat is toch geen Kip? Dat is een Arend!' 'Dat klopt,' zei de boer, 'Dat is een Arend, maar ik heb hem grootgebracht als Kip en daarom is hij allang geen Arend meer. Hij is veranderd in een Kip ondanks zijn vleugels met een breedte van meer dan drie meter.' 'Nee,' opperde de vogelkenner, 'het is een Arend en dat zal hij ook altijd blijven. In zijn borst klopt het hart van een Arend en op een goeie dag zal dat hem er toe aanzetten om hoog in de lucht te vliegen.' De boer hield vol dat daar geen sprake van kon zijn en de vogelkenner besloot een test te doen. Hij pakte de Arend, hield hem hoog in de lucht en riep uitdagend: 'Omdat je een Arend bent en toebehoort aan de hemel en niet aan de aarde: open je vleugels en vlieg!' Maar de Arend klemde zich vast aan de arm van de man, keek verward om zich heen en toen zijn blik op de kippen beneden hem viel, sprong hij omlaag en voegde zich bij de kippen in het kippenhok. 'Zie je nou wel,' zei de boer, 'het is een doodgewone Kip geworden.' Maar de vogelkenner wilde het niet geloven en wilde de tweede dag nog een poging wagen. Hij pakte de Arend opnieuw, klom boven op het dak van het huis en zei tegen de Arend: 'Je weet toch dat je een Arend bent, je hebt het hart van een Arend. Open je vleugels en vlieg!' Maar toen de Arend opnieuw de kippen beneden zich zag, pikkend in het zand, sprong hij naar beneden, naar zijn vertrouwde ren. De boer lachte hartelijk maar de vogelkenner gaf niet op. 'Hij heeft het hart van een Arend en morgen zal ik hem laten vliegen.' De volgende dag namen ze de Arend mee de stad uit, de velden door en klommen met hem op een berg. De opkomende zon gaf de toppen van de bergen een gouden gloed. Aangekomen op het hoogste punt, tilde de vogelkenner de Arend hoog op en sprak op bevelende toon: 'Arend, als je werkelijk een Arend bent, als je werkelijk aan de hemel toebehoort en niet aan de aarde, open dan nu je vleugels en vlieg!' De Arend keek om zich heen, beefde over zijn hele lijf alsof er nieuw leven op hem wachtte. Maar vliegen? Niets daarvan. Toen pakte de man hem stevig vast en hield hem in de richting van de zon zodat zijn ogen zich konden vullen met de helderheid van haar licht en de weidsheid van de horizon. En ja hoor, op dat moment opende hij zijn machtige vleugels, stootte het typische kau-kau geluid van een Arend uit en verhief zich als het ware boven zichzelf. En toen... begon hij te vliegen. Hoger en hoger vloog hij. Hij vloog tot hij uit het zicht was verdwenen en opging in het blauw van de hemel.



Ook jij bent geboren als een Arend. Maar misschien is er ergens in je leven iets gebeurd waardoor je je gevoel van vrijheid bent kwijtgeraakt. Je voelt je als een Kip. Je hebt een kippenren nodig om je veilig te voelen: met de andere kippen dicht bij elkaar, scharrelend, blik naar de grond want daar ligt je voer. En je bent afhankelijk van de boer die je verzorgt. De keuze is aan jou: Blijf je je gedragen als een Kip in een hok, of wordt je opnieuw de Arend die opgaat in de blauwe lucht? De Arend die we allemaal in ons hebben, die diep in je is blijven zitten, los van alles wat je hebt meegemaakt. De Arend die vanuit zijn positie in de lucht overzicht heeft, ruimte

om te koersen, vrijheid. In het verhaal had de Arend geluk omdat de vogelkenner langs kwam. De boer hield de Arend dom. Voor de vogelkenner was het onacceptabel dat een trotse Arend zich gedroeg als een Kip. Het potentieel van de Arend kwam pas vrij toen hij in staat werd gesteld 'de helderheid van de zon en de weidsheid van de horizon te zien en te voelen'.

Wat betekent dit verhaal voor jou als mens en als manager? Wat zie je als je in de spiegel kijkt? Als je hoofdzakelijk de Kip ziet, dan kun je te rade gaan bij een 'vogelkenner' die jou helpt om de Arend in jezelf weer te zien en te voelen.

Stel jezelf ook deze vraag: Ben jij de 'vogelkenner' voor je medewerkers? Kun jij je medewerkers laten inzien dat ze het potentieel van een Arend hebben en kun je ze helpen met de doorvertaling daarvan in hun werk?

Wanneer je van jezelf vindt dat je je soms als Kip gedraagt dan vraagt dat aandacht. Want je kunt niet van je mensen vragen om zich als Arend te gedragen, wanneer jij nog rondscharrelt als een Kip. De eerste stappen naar een transformatie zijn **herkenning en erkenning**. Onderstaand citaat van Stephen Covey uit zijn boek 'De 7 eigenschappen van effectief leiderschap' geeft aan waarom je zelf eerst Arend moet worden:

'Overwinningen op jezelf gaan altijd vooraf aan overwinningen in het sociale domein. Je kunt dat proces niet omdraaien. Net zo min als je de oogst kunt binnenhalen voordat je gezaaid hebt.'

2. Wat heeft je gevormd in dit leven?

Iedereen stapt met zijn of haar eigen fundament het volwassen leven in. Wat heeft jouw fundament gevormd, hoe voorkom je spijt over dat wat al is geweest en hoe leer je jouw fundament te versterken zodat het (weer) goed wonen is in je huis?

In deze paragraaf praten we onder meer over gewoontes die zich hebben vastgezet als paradigma.

Een paradigma, of denkmodel, is een set regels en voorschriften waarmee je op je eigen wijze een bepaalde situatie te lijf gaat. In ons leven ontwikkelen we ongemerkt onze eigen paradigma's. We leren van jongs af aan dat 'als we die en die route volgen, het probleem op dat moment wordt opgelost'.

De routes slijten op den duur als karrensporen in en worden gewoontes. Gewoontes worden paradigma's als ze lastig te veranderen zijn door een onderliggende set van normen, waarden en opvattingen.

We geven een voorbeeld:

Een meisje groeit op in een gezin waarin het adagium 'presteren naar beste kunnen' centraal staat. Altijd vooruit kijken. Niet kijken naar wat er af is, maar kijken naar wat er nog gedaan dient te worden. Op zijn plat Nederlands: 'Niet lullen, maar poetsen'. Als ze thuiskomt met een goed rapport, is er een beetje waardering voor de goede punten. En het gesprek gaat al snel over de slechtere punten. Haar vader: 'Je zult ook hier beter moeten kunnen!' Zij heeft geleerd dat haar eigenwaarde vooral bepaald wordt door haar prestaties en minder door wie ze is. Daarnaast maken haar ouders vaak ruzie, het is thuis niet erg veilig. Ze werkt hard om de sfeer in het gezin positief te houden. Zoetjesaan verandert ze van een zorgeloos kind in een bezorgd en zorgzaam mens dat enorm haar best doet, goed luistert, begrijpt en bemiddelt en die graag anderen een plezier doet om ook voor zichzelf een veilig en welkom plekje te hebben.

Omdat ze is opgegroeid in deze situatie, is het mogelijk dat ze in haar latere leven veel nadruk gaat leggen op én prestaties leveren én harmonie, waarbij ze probeert om conflicten zoveel mogelijk te sussen of zelfs te vermijden.

Deze combinatie 'prestatiegerichtheid' en 'mantel der liefde' leidt ertoe dat zij als manager veel te veel zelf

doet, veel te veel bordjes in de lucht houdt, steeds meer van zichzelf vraagt en dat ze op termijn niet meer kan voldoen aan haar eigen prestatie-eis.



Een onbeschreven 'blad'



'Wanneer je de lat te hoog legt, dan kun je er alleen nog onderdoor gaan'

Omdat ze bovendien zo gefocust is op harmonie, zal ze haar medewerkers niet snel aanspreken op slecht presteren. En laat nu juist het aanspreken van een ander een voorwaarde zijn om die ander te kunnen laten groeien! Ze zit in een moeilijk systeem dat zichzelf onbewust in stand houdt.

Ook jij hebt met een grote mate van zekerheid dingen meegemaakt die een impact hadden op je latere gedrag. Fijne en pijnlijke ervaringen. Soms heb je de ervaringen ver weg gestopt maar bepalen ze nog (onbewust) veel van je gedrag.

Wanneer je 'gevangen' zit in een paradigma, is het moeilijk om je open te stellen voor een nieuwe set regels en overtuigingen. Nog los van het feit dat, wanneer je er al in slaagt om je paradigma te wijzigen, je misschien nog zit met een omgeving die je nieuwe gedrag moet leren accepteren.

In het voorbeeld zijn de paradigma's ontstaan vanuit negatieve ervaringen. Maar je kunt je ook voorstellen dat paradigma's uit positieve ervaringen voortkomen. Ze kunnen je ook ondersteunen en motiveren als het gaat om het vinden van een oplossing.

Weer naar het voorbeeld, maar nu in een positieve context:

'Als het meisje thuiskomt met een rapport dan is er oprechte waardering voor de goede punten. Maar de slechte punten worden ook besproken. Echter niet in de verwijtende sfeer, maar in een sfeer van 'hoe kunnen we je helpen om die punten de volgende keer te verbeteren?'

Het meisje wordt wel degelijk aangesproken op de mindere punten en haar eigen verantwoordelijkheid hierin, maar krijgt ook de boodschap: 'Je staat er niet alleen voor, we helpen je'. Hier kan het paradigma 'ik ben oké' gaan groeien. Gekoppeld aan een sterk besef van presteren en met behoud van eigenwaarde, ook als de resultaten tegenvallen.

Tien tegen één dat zij later als manager haar mensen constructief aanspreekt op verbeterpunten en hun eigen verantwoordelijkheid. Maar met behoud van eigenwaarde voor alle betrokkenen. Dit is haar diepste overtuiging, haar positieve paradigma.

Je persoonlijke vorming is tot stand gekomen door een zeer complexe mix van opvoeding, invloeden uit groepen gelijkgestemden, rolmodellen uit je directe omgeving en je eigen ervaringen. Deze paragraaf is vooral geschreven om je te laten nadenken over het ontstaan van een belangrijke voedingsbron van je huidige managementstijl: de set regels en voorschriften waarmee je bent opgegroeid. *Waar zie jij aansluiting tussen jouw vroegere ervaringen en de wijze waarop je nu leiding geeft aan anderen, waar heb je je zelf al aan ontworsteld?*





3. Richt je op, zie opnieuw je horizon

Je werkt met passie en kracht aan je leven en je werk. Je hebt echter ook ervaren dat die kracht en passie niet constant zijn. Er zijn momenten dat het leven je meer energie kost dan dat het je geeft. Waar is dan je horizon gebleven? Je doel? Je richting?

Hieronder volgt het ervaringsverhaal van Frans, een manager die besluit om zelfstandig ondernemer te worden:

Het leven als kind was voor mij een feest. Buitenspelen, vissen, school en een rustig gezin waar het veilig voor mij was en waar mijn moeder voor een echte thuisbasis zorgde. Na mijn opleiding ben ik gaan werken in de elektronica-industrie. Ik reisde regelmatig naar het Verre Oosten.

Ik werkte met passie en had een prima salaris. Na verloop van tijd merkte ik echter dat ik niet meer echt leerde, hoewel ik inmiddels lid van het Managementteam was geworden. De passie voor het werk werd minder en daarmee ook het plezier om me voor honderd procent te kunnen geven. Ik werkte meer vanuit discipline dan vanuit passie. En ik werd ook minder inspirerend voor mijn omgeving. Ik raakte opnieuw geïnspireerd door een consultant die over zijn werk vertelde en die trainingen in ons bedrijf verzorgde. Ik vond zijn werk zo leuk dat ik de overstap maakte naar het bedrijf waarvoor hij werkte. En ik zat weer volledig in mijn passie. Er was weer veel te leren en opnieuw een goed salaris en prima bonussen. Gaandeweg raakte ik echter mijn plezier weer kwijt, niet zozeer voor het vak maar wel door de onderneming waarvoor ik werkte. Het klikte niet meer. Ik moest dingen gaan doen die steeds verder van mij af stonden. Ik droomde er al lang over om voor mijzelf te beginnen, maar ik durfde eigenlijk ook niet zo goed. Uiteindelijk deed ik het, ik zette de stap. Ik vloog weg als een Arend! Wat een energie gaf dat, ik had weer een doel, had alles zelf in de hand, kon me intellectueel verder ontwikkelen en me creatief uitleven. Materieel was het minder maar het plezier en de passie waren groter dan ooit. Dat maakte alles goed.'



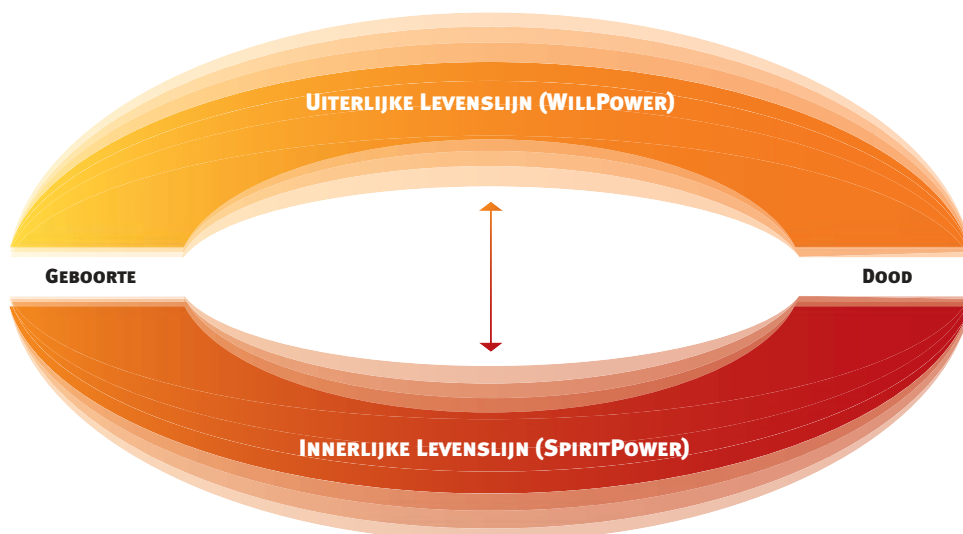
plezier in mijn werk,
wat een energie geeft dat!

Wanneer we de Arend en de Kip nog even loslaten op dit praktijkverhaal, dan zie je hoe de Arend verschrompelt en op een Kip gaat lijken. Door dit eerlijk onder ogen te zien, ontstaat er ruimte voor verandering. Er komt weer kracht in de vleugels.

De Arend kan een Kip worden omdat onze omgeving ons vanaf het begin beïnvloedt in de keuzes die we maken. School, normen, waarden, afkomst, ervaringen, enzovoorts. Het is dus helemaal de vraag of de keuzes -vaak al in jonge jaren gemaakt- echt je eigen keuzes waren.

Om het verschil te begrijpen tussen enerzijds de vraag 'wie ben ik?' en anderzijds de vraag 'hoe manifesteer ik me?', is een model ontwikkeld dat werkt met twee zogenaamde levenslijnen. (bron: 'De veldheer en de danseres', Eva de Waard - van Maanen). De Uiterlijke Levenslijn heeft te maken met de zichtbare delen van je persoonlijkheid. Je zichtbare gedrag en de uiting daarvan bijvoorbeeld in je materiële status. Je Uiterlijke Levenslijn wordt grotendeels gevormd door de omgeving waarin je bent opgegroeid. Die omgeving heeft je ook eigenschappen meegegeven zoals bijvoorbeeld doorzettingsvermogen en discipline. Je curriculum vitae is ook een mooi voorbeeld van je Uiterlijke Levenslijn. Daarnaast heb je je zogenaamde Innerlijke Levenslijn: die heeft te maken met je essentie, je geestkracht. Op deze lijn staat wie je werkelijk bent: Je talenten, je intuïtie, je passie. Hier haal je jouw zingeving uit.

Beide lijnen in de afbeelding raken elkaar op het moment dat je geboren wordt en weer opnieuw bij het moment van sterven. Op die momenten is er vermoedelijk geen verschil meer tussen vorm en essentie. Tussen deze twee uitersten lopen ze uit elkaar.



Is de ruimte tussen beide lijnen te groot, dan ervaar je je leven als lastig, zwaar, mis-schien wel zorgelijk. Je hebt vaak het gevoel dat er een groot verschil is tussen wat je moet doen op basis van doorzettingsvermogen en wat je wilt doen op basis van je intuïtie. Je draait vooral op 'WillPower' in plaats van op je 'SpiritPower'. Je staat in de 'overlevingsmodus' en mogelijk speelt je ego een rol in het overeind houden van de Uiterlijke Levenslijn (auto, huis, status, enzovoorts).

Hoe meer de beide lijnen parallel lopen, hoe meer je kunt zeggen dat je een leven leidt dat in balans is. Ook nu komen tegenslagen voor, maar die overwin je door inzicht, overtuiging, door oprecht te voelen wat je hebt te doen. Je overwint ze met je echte fundament, met je 'SpiritPower'. Je vecht niet, je groeit. Het bewust nadenken over deze levenslijnen verschaft je inzicht, leert je waar je energie van krijgt en waar je die juist verliest. Dat inzicht maakt je als manager veel effectiever omdat je niet alleen jezelf begrijpt, maar ook inziet hoe je deze kennis kan gebruiken om je medewerkers beter te begrijpen en te ontwikkelen.

Je wordt dus veel effectiever als je:

- a) **begrijpt wat er op jouw beide levenslijnen staat en**
- b) **ervoor zorgt dat de afstand tussen de Innerlijke en de Uiterlijke Levenslijn niet te groot wordt.**

Wanneer je kijkt naar je beide levenslijnen en je vraagt je af waar-om je de dingen doet die je doet, dan ligt het antwoord in gelukkig willen zijn. Het gevoel dat je gelukkig bent met jezelf en de mensen en dingen om je heen, het besef dat het goed is zoals het NU is. Daar-bij helpt het als je al je 'verworvenheden' op de Uiterlijke Levenslijn kunt relativeren. Je auto is maar van blik, je huis van steen, je hoeft niet persé naar een duur restaurant om lekker te eten. Hoe meer je met afstand naar de Uiterlijke Levenslijn kijkt, hoe meer je inziet dat je echte geluk zit opgesloten in de Innerlijke Levenslijn. Wan-neer leefde je voor het laatst vanuit een onbevangen spontaniteit die heel dicht bij je stond en werkte je vanuit je talent en je passie?



4. Je dromen en zij die je willen tegenhouden (bullebakken)

'Een doel is een droom met een tijdspad'

Het is belangrijk om naar je droom te luisteren en van daaruit op weg te gaan. In je droom zit je passie. Sommige mensen (de Bullebakken) in je omgeving proberen je tegen te houden en je te laten inzien dat je weer 'normaal' moet gaan doen. En wat te denken van de Bullebakken in je eigen hoofd? Hierna volgt een verhaal over dromen, vrij vertaald uit het boek 'De Droomgever' van Bruce Wilkinson.

Jij bent ‘Gewoon’, een ‘Niemandal’ die leeft in het land ‘Vertrouwd’.

‘Gewoon’ heeft een droom dat hij ooit eens ‘Vertrouwd’ zal verlaten om ergens in een ver land zijn droom te gaan realiseren. Zijn droom wordt steeds sterker, hij krijgt de drang zijn droom te gaan realiseren en hij praat erover met andere ‘Niemandallen’. Omdat de ‘Niemandallen’ al lang geen dromen meer hebben, zien ze hem als anders en zeggen tegen hem: ‘Doe nu maar gewoon, je bent net als wij en wordt vooral geen ‘Dromer’ want daar wordt je alleen maar ongelukkig van. Doe gewoon de dingen die je altijd al doet. Het is toch goed zo?’ Maar ‘Gewoon’ is al een ‘Dromer’ geworden en wil niet meer terug om weer ‘Niemandal’ te worden. Dus besluit hij te vertrekken uit het land ‘Vertrouwd’ en vertelt aan iedereen die hem dierbaar is dat hij op reis gaat. Helaas krijgt hij niet de reacties die hij graag wil horen en de ‘Niemandallen’ veranderen in ‘Bullebakken’ die hem graag uitleggen dat zijn droom niet kan slagen, dat het nu niet de juiste tijd is. Zijn ouders willen graag dat hij in ‘Vertrouwd’ blijft wonen en opeens heeft hij allerlei verantwoordelijkheden waar de ‘Bullebakken’ hem op wijzen. Het wordt voor hem nu nog moeilijker om weg te gaan want ‘Vertrouwd’ is en blijft de plaats waar hij altijd is geweest. Toch trekt hij op een dag zijn loopschoenen aan, vult zijn rugzakje met de hoogst noodzakelijke dingen en gaat op pad. Bij de grens aangekomen neemt hij een moment rust en kijkt nog eenmaal achterom naar het land ‘Vertrouwd’. Voor zich ligt een uitgestrekte woestijn. Hij haalt diep adem en zet de eerste stap op zijn reis om zijn droom te verwezenlijken. Na vele dagen lopen en met bijna geen voedsel en drinken meer, krijgt hij steeds meer twijfels of hij er wel juist aan gedaan heeft om ‘Vertrouwd’ te verlaten. De stemmen van de ‘Bullebakken’ hoort hij steeds sterker worden. ‘Hadden ze dan toch gelijk?’ De zon brandt ondragelijk, hij kan bijna niet verder meer en steeds moeizamer zet hij de volgende stap in het zand. Maar toch gaat hij door. Dan ziet hij in de verte een beeld van palmbomen rondom een waterput. Is het echt of verbeeldt hij zich dat maar? Met zijn laatste energie gaat hij er naar toe en jawel, het is een echte oase waar hij met open armen ontvangen wordt door de bevolking die daar leeft. Hij krijgt te eten en te drinken en kan eindelijk uitrusten. Hij vertelt hun over zijn dromen en hoe moeilijk het was om ‘Vertrouwd’ te verlaten. Zij wijzen hem de weg en geven aan dat zijn droom nog maar twee dagen verwijderd ligt van de oase. Na twee dagen reizen komt hij aan op zijn bestemming. Hij voelt zich helemaal gelukkig en kan vol energie en passie zijn droom gaan vervullen. Na een aantal jaren heeft hij zijn droom vervuld, hij voelt zich nog steeds gelukkig. Echter, in hem ontstaat opnieuw een droom die steeds sterker wordt...

Als je dit verhaal leest, denk je dan bij jezelf ‘wat zijn mijn dromen eigenlijk?’ of ‘waar zijn mijn vroegere dromen gebleven?’ In hoeverre sluiten je dromen aan bij wie je echt bent en wat je nu in je werk doet? Herken je ook de Bullebakken die je van je droom hebben afgehouden? Kortom, past de huidige situatie echt bij jou, bij je authentieke zelf en bij jouw droom?

SOMS HEB JE VAN DIE DROMEN DIE JE WAKKER HOUDEN

TOT JE ZE UITVOERT

Loesje

Naarmate je ouder wordt, heb je minder dagdromen. Dat heeft een aantal oorzaken, waarvan de voornaamste zijn:

Je gunt je geen tijd meer om te dagdromen, je gaat alsmaar door, zonder een rustpunt. Je hele hoofd zit vol met van alles wat je nog moet doen. Of je gelooft niet meer in dromen: 'Mijn leven is wat het is, ik kan er toch niks meer aan veranderen'.

's Nachts dromen we juist meer wanneer we overdag onrust in onszelf voelen. Die dromen gaan vaker over je rol als Kip dan over de vrije Arend die hoog boven de wereld vliegt. Om opnieuw vrij te mogen dromen, heb je vooral toestemming van jezelf nodig!

In het ridderspel, als kind, droomde je niet om de ridder te zijn. Je wàs de ridder. Je genoot. Want je Bullebakken hadden zich nog niet gemeld.



Er was eens een manager die als kind enorm van Italiaans ijs hield. Ook later, toen hij de wereld rondreisde, probeerde hij overal ijs te proeven. Na 20 jaar managen en het dragen van veel verantwoordelijkheid raakte hij zijn passie voor zijn werk steeds verder kwijt. Toch, met zijn salaris kon hij, bij wijze van spreken, alle ijsjes kopen die hij lustte. Maar hij droomde steeds vaker van het maken van heerlijk, ambachtelijk ijs en het effect daarvan op mensen. Zijn Bullebakken zeiden: 'je bent niet wijs je hebt toch alles?' Uiteindelijk zegde hij toch zijn baan op en opende een ijssalon waar hij zelf het ijs bereidde. Nu, na 15 jaar, is deze ijssalon nog steeds één van de bekendste en best lopende van de stad.

5. Een blik in de spiegel van je ego

We hebben allemaal een ego dat meerdere vormen kan aannemen. Door inzicht in je ego te krijgen weet je beter waarom je de dingen doet die je doet.

Ervaringsverhaal over ego binnen een Managementteam:

'Je bent onderdeel van het managementteam. Je werkt al lang met elkaar samen en er zijn twee collega's die je best aardig vindt, maar die je niet als heel competent ervaart. Echter, in het overleg geef je ze zelfs complimenten over hun inbreng. Je bent bang om ze voor het hoofd te stoten en je wilt zelf ook aardig gevonden worden. Je wilt op hun steun kunnen rekenen. Het lijkt op een mooie 'mantel-der-liefde' relatie, maar het is in feite een niet oprecht en arrogant ego dat je reacties voedt. Jij bepaalt namelijk voor hen of zij tegen kritiek kunnen. En jij vindt het (wellicht onbewust) belangrijker om aardig te worden gevonden, dan dat je hen helpt competenter te worden door je eerlijke feedback. Onbewust wil je er graag bij horen. Als je dit gedrag lang 'speelt', zul je het tegenovergestelde bereiken. Mensen voelen dat je gedrag niet echt is, een masker. De kwaliteit van het Managementteam neemt niet toe en je houdt met elkaar een onoprecht systeem in stand. Uiteindelijk wordt je niet meer serieus genomen.'

In dit voorbeeld is je ego eigenlijk een act die je aanpast aan de omstandigheden. Je voert de act uit om iets terug te krijgen. Je wilt goedgekeurd worden, of misschien wil je niet afgekeurd worden. Niemand is egoloos. Een baby wordt 'heel' geboren, maar ontwikkelt al gauw een ego. Want de ouders van die baby voeden het kind op, geven het liefde en waardering en delen ook straf uit. Zo ontstaat bij het kind een beeld van zichzelf, een beeld wat vanaf de eerste jaren grotendeels gebaseerd is op wat anderen van hem of haar vinden. Het ego, *als bijproduct van het leven met anderen*, ontstaat. Het verlangen naar waardering of vermijden van afkeuring is zo sterk, dat je het gedrag wat je laat zien om iets of iemand te zijn, ook werkelijk gelooft. Bovendien voel je je veilig in dit gedrag en niet onbelangrijk, het heeft je ook gebracht waar je nu bent.

Nu hetzelfde voorbeeld vanuit een ander gezichtspunt:

'Je bent onderdeel van het managementteam. Je werkt al lang met elkaar samen en er zijn twee collega's die je als persoon best aardig vindt, maar die je niet als voldoende competent ervaart. Je bespreekt dit met hen, omdat je vertrouwt op je eigen goede bedoeling (je wilt dat het hele Managementteam beter wordt en daar heb je hen ook bij nodig). En je bespreekt het oprecht, omdat je je realiseert dat jij nooit voor een ander kunt bepalen of ze zich voor het hoofd gestoten voelen. Je vervangt de mantel der liefde voor waarachtigheid. Je realiseert je dat jijzelf verantwoordelijk zijn voor de gewenste verandering en dat jij niet de macht hebt. Je collega's voelen dat je bedoelingen echt zijn, dat je geen kritiek levert om je eigen positie te verbeteren. En als je, naast je kritische feedback, de volgende keer een compliment geeft, dan wordt dat compliment ook als oprecht ervaren.'

In dit voorbeeld is jouw ego niet bezig met de opvoering van een toneelstuk om erkenning of veiligheid terug te krijgen. Je ego wordt veel meer vanuit je oprechtheid en je wijsheid gevoed.

Je ego is er nu op gericht om anderen te laten groeien door iets van jezelf te laten zien of te geven. En dat is weer heel belangrijk voor het goed functioneren van het Managementteam uit dit verhaal.

Als je in de meeste situaties oprecht en belangeloos met anderen kunt 'zijn', danervaar je niet of nauwelijks spanning in je lichaam. Je hoeft er namelijk niets voor terug te krijgen, men hoeft je niet aardig of onaardig te vinden, je bent niet afhankelijk van reacties uit je omgeving.

De andere situatie: Als je bezig bent met gedrag dat eigenlijk ver van je af staat, zul je spanning ervaren. Die spanning maakt je ervan bewust dat je een act staat op te voeren. Je zult je moeten afvragen voor welke afkeuring je eigenlijk bang bent en welke waardering je zo hard denkt nodig te hebben.

6. Meer evenwicht door je vier intelligenties

Leidinggeven vraagt energie. Je bent de hele dag bezig met mensen, procedures, deadlines. Je moet vaak switchen tussen operationeel en strategisch. Je moet daarnaast je eigen werk doen, je mails bijhouden en je moet ook nog eens je goede humeur zien te behouden. Het is vaak veel 'moeten'. Dat kost energie. Naast het beschikken over kennis, inzicht, ervaring en intellect is het hebben van voldoende 'energie' ook onderdeel van jouw al eerder genoemde fundament. Om vitaal te worden en vitaal te blijven moet je aan je fundament blijven bouwen, je moet het onderhouden. Je hebt als bouwder de gereedschappen al bij je: vier intelligenties, die je bewuster leert gebruiken.

a. Rationele intelligentie.

(IQ) Het vermogen om dingen te leren, te rationaliseren.

b. Emotionele intelligentie.

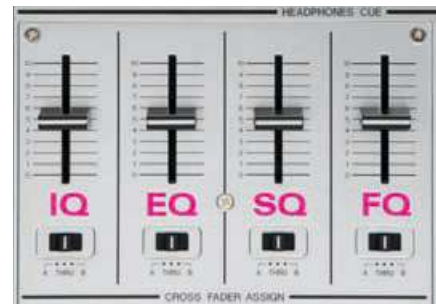
(EQ) Het vermogen om je in te leven, te voelen wat er speelt bij mensen én bij jezelf en daarover te communiceren.

c. Spirituele intelligentie.

(SQ) Integer zijn in je daden en uitingen. Eerlijk naar jezelf zijn en daarmee ook naar anderen.

d. Fysieke intelligentie.

(FQ) Voel, voedt en verzorg je lichaam op een manier dat het je de energie geeft die je nodig hebt.



Hieronder staan de vier intelligenties verder uitgewerkt:

a. Rationele intelligentie

'Ik geloof erin dat het heel belangrijk is een goede missie, doelstellingen en route te hebben om onze resultaten met meer zekerheid te realiseren. Het is mijn belangrijkste taak als manager om dat proces te begeleiden. We analyseren onze cijfers en stellen ons de vraag wat we hebben gedaan om tot deze cijfers te komen. Gebaseerd daarop starten we ons budgetteringsproces voor het nieuwe jaar en presenteren de verantwoordelijke mensen hun plannen. Dat is voor ons de weg die we in dat nieuwe jaar gaan bewandelen. Dit rationele proces geeft rust en focus, waardoor we de juiste

dingen doen en ons niet laten leiden door de waan van de dag. Gedurende het jaar hebben wij de opvolging en controle geborgd zodat we weten dat we op koers liggen! Ik ben hierbij vooral proces- en procedure-gericht bezig.'

Je rationele intelligentie gaat over je vermogen om zaken te begrijpen, op een rij te krijgen, verbanden te zien en abstractie om te zetten in concrete zaken. Rationele intelligentie wordt uitgedrukt in 'IQ'. IQ moet worden gevoed door bijvoorbeeld het vergroten van je kennis. Door het toepassen van kennis ontstaan de inzichten. Lezen is een efficiënte methode om je IQ te onderhouden. Een boek bijvoorbeeld is een neerslag van vele jaren ervaring van een schrijver en in een paar uur lezen kun je die wijsheid tot je nemen.

b. Emotionele intelligentie

Emotionele intelligentie heeft te maken met de vraag in hoeverre je in staat bent om emoties binnen jezelf en bij anderen te herkennen en er een juiste reactie op te geven. Emotionele intelligentie gaat over verbinding. Want als je de plannen rond hebt (IQ), dan begint het pas. De route is uitgezet maar je mensen moeten die weg wel willen volgen. Je zoekt draagvlak. Je bent dus vooral omgevingsgericht bezig, waarbij communicatie cruciaal is. EQ bestaat uit vier elementen: Zelfbewustzijn, Zelfmanagement, Sociaal bewustzijn en Sociale vaardigheden. En elk van deze vier elementen bestaat ook weer uit diverse onderdelen. Van de website kun je een overzicht met alle onderdelen downloaden. Hiermee kun je een goede eigen inschatting doen.

c. Spirituele intelligentie

IQ en EQ kunnen botsen omdat logische beslissingen soms botsen met emoties en gevoeligheden. Bij botsingen tussen IQ en EQ is je SQ, je Spirituele Intelligentie richtinggevend.

'Ik was echt een bolleboos op school. Een heel slim meisje. Studeren ging me gemakkelijk af en het was vanzelfsprekend dat ik na mijn ingenieursstudie ging promoveren. Na mijn promotie kreeg ik een heerlijke baan als onderzoekster bij een groot technisch instituut. Ik vind het namelijk geweldig om me met moeilijke, theoretische vraagstukken bezig te houden en ik heb al veel ontdekt. Omdat ik groeide in mijn vakgebied werd me gevraagd of ik de leiding wilde nemen over een nieuw op te zetten onderzoeksafdeling. Ik zou dus ook manager worden en ik zou me met allerlei dagelijkse zaken gaan bezighouden. Ik vond het een compliment dat ze aan mij dachten en ook mijn salaris zou aanzienlijk groeien. Maar ik heb het uiteindelijk niet gedaan. Ik ben geen manager, ik ben onderzoekster. Ik heb de passie niet om leiding te geven aan anderen. Dat is niet mijn droom. Zonde van het salaris, maar ik voel me intens gelukkig met de keuze die ik heb gemaakt. En ik weet zeker dat ik nog veel zal leren en kunnen groeien in mijn vakgebied.'

De wetenschapster uit het voorbeeld beschikt over een hoog SQ. Zij kent zichzelf goed, is een wijs mens dat niet zwicht voor aanzien en salaris. Zij blijft zichzelf trouw en bewijst daarmee uiteindelijk ook anderen (haar niet-meer-aanstaande medewerkers!) een dienst.

Kernwoorden bij Spirituele Intelligentie (SQ) zijn zingeving en bezieling. Het is de intelligentie waarmee je bepaalt wat werkelijk bij je past en of de ene handelwijze of levensweg zinvoller is dan de andere. SQ stelt je in staat om een persoonlijke afweging te maken en individuele keuzes te maken. SQ wordt beschouwd als de essentie van onze intelligentie en is een onmisbare grondslag voor het functioneren van IQ en EQ. Het SQ is voor veel managers een moeilijk grijpbaar begrip. Het wordt al snel als ‘zweverig’ en niet ter zake doende terzijde geschoven. Toch is je SQ de basis van je handelen. Als je terugdenkt aan het stuk over de ‘Levenslijnen’, dan zie je dat SQ ervoor zorgt dat je Uiterlijke en Innerlijke Levenslijnen niet te ver uit elkaar gaan lopen.

d. Fysieke intelligentie

‘Het is nu wel mooi geweest. Ik ben in de afgelopen 5 jaar 10 kilo zwaarder geworden, ben steeds minder gaan sporten en voel me gewoon niet fit. Vooral ‘s morgens heb ik steeds meer tijd nodig om op te starten, pas na vier koppen koffie begint de motor weer te draaien. Het werk vraagt veel van me en na een drukke dag heb ik gewoon geen fut meer om andere dingen te ondernemen. Ik zit in een vicieuze cirkel en het kost me steeds meer moeite om de dingen voor elkaar te krijgen.’

Managers gaan vaak maar door. En je voelt de spanning in je lijf op een gegeven moment niet meer. Want het hoort er toch bij, de stress en de verantwoordelijkheid. Bijna alle ziektes komen voort uit die spanning, de spanning tussen SQ, IQ en EQ. Het lichaam, als waarschuwer, wordt niet meer serieus genomen. Er zijn managers die paracetamol en aspirientjes slikken alsof het vitamine C-tabletjes zijn. Totdat je lichaam zélf zegt: ‘Het is nu genoeg geweest’. Je lichaam is op den duur altijd de boodschapper van slecht nieuws. Ga dus niet alleen een fitter lijf krijgen, maar ontdek ook de oorzaak (op IQ-, EQ-, SQ-niveau) waardoor je lijf steeds minder fit werd. Tegen iedere manager die zich op wat voor manier niet fit voelt, zeggen we: ‘begin in elk geval met opnieuw goed zorgen voor je lijf’. En goed zorgen begint in vrijwel alle gevallen met meer bewegen. Wandelen, fietsen, hardlopen, weer eens met die oude vriend gaan tennissen, enzovoorts. Meer bewegen, direct gevolgd door voldoende rust en slaap. Wanneer je bewust aandacht gaat besteden aan *beweging* en *rust*, dan knap je op. En dan gaan de andere drie intelligenties ook weer ‘in beweging komen’. *‘Mens sana in corpore sano’*: ‘Een gezonde geest in een gezond lichaam’.

Bekijk de vier intelligenties als het vlechtwerk in je fundering. Alle vier de ingrediënten moeten er in voldoende mate inzitten, anders krijg je zwak beton, verzakt het huis en lekt je dak.



7. Je levensvisie

Koers uitzetten en vasthouden

Je fundament is zichtbaar geworden. Je weet nu beter waarom je de dingen doet zoals je ze doet. En je weet ook wat je nog te doen staat. Nu ga je op weg. Echter, onderweg



stormt het soms, krijg je te maken met sterke stroming, met tegenwind. Je blijft geïnspireerd op koers door af en toe weer heel bewust bezig te zijn met wie je bent en wat je wilt. Een goede manier om het beeld van 'wie je echt wilt zijn' vast te houden, is je levensvisie. Jouw visie is een uitgeschreven verzameling overtuigingen, waarmee je aangeeft wie je wilt zijn en welke richting je geeft aan jouw leven.

Een voorbeeld van een levensvisie:

'In mijn leven wil ik leren en groeien zodat ik mijn vier intelligenties ten volle kan benutten en in evenwicht leef. Ik wil wegen bereizen die zich aan mij openbaren. Wat ik onderweg leer, wil ik overdragen aan mensen die daar open voor staan. Door eerlijk en duidelijk met mensen te communiceren schep ik geen verwachtingen waaraan ik niet kan voldoen. Ik beloof alleen maar datgene wat ik ook waar kan maken. Ik laat mensen in hun waarde, bij mij kunnen ze veilig en zichzelf zijn. Ik leef onbezorgd in het NU en ervaar dat als het onbevangen kind met de

gulle lach, waarbij ik hoop zo laat mogelijk jong te sterven!'

Een tweede voorbeeld:

'Ik wil als een evenwichtig mens door het leven gaan. Dat wil ik bereiken door aandacht te hebben voor anderen en mezelf, door niet te snel te oordelen en vooral te begrijpen wat er in mij en om mij heen gebeurt. Ik ben steeds minder afhankelijk van de goedkeuring van anderen en trek steeds meer mijn eigen (levens)lijn. Ik plan van tijd tot tijd rust in. Die rust geeft me de mogelijkheid om te zien of ik bezig ben mijn droom waar te maken. Mijn droom heeft te maken met het inzetten van mijn talenten voor diegenen die dat nodig hebben. Nu zijn dat mijn gezin en mijn medewerkers, later zou ik graag betrokken willen zijn bij projecten die het leven van anderen verbeteren. Ik weet nog niet precies wat, maar ik vertrouw erop dat ook de tijd hierop antwoorden zal geven.'

Je levensvisie is van jou. Het gaat er niet om, om anderen te plezieren. Het is een persoonlijk statement, ontstaan vanuit de verbinding met jezelf: wie wil je ten diepste zijn? Jij kiest je eigen stijl en indeling om aan te geven waar jij in gelooft, wat jij belangrijk vindt, welke houding jij aanneemt, hoe jij leiding wilt geven aan jouw leven. Je levensvisie is een levend document. Door jouw ervaringen en voortschrijdend inzicht worden in de loop der tijd nieuwe accenten in je levensvisie gelegd.

When You Focus
on What U want
a similar thing
will HAPPEN

Samenvatting

Je groei als manager is onlosmakelijk verbonden met je groei als mens.

'Ken jezelf' is een noodzakelijk fundament om een uitstekende manager te zijn.

Grijp, bij het verder lezen in dit boek, af en toe eens terug op de inzichten die je hier hebt opgedaan.

Je werkt met en aan je talenten

In de loop van ons leven wisselen we een aantal talenten in voor praktisch nut. Zo gaat dat nu eenmaal. Er moet brood op de plank komen en niet iedereen kan concertpianist worden. Om je diepste talenten weer opnieuw te leren kennen, ben je gaan kijken waar die verborgen lagen. Je bent je ervan bewust dat je als Kip misschien wel heel lang door kunt gaan, maar dat je dan nooit de passie bereikt die als Arend in je zit. Dus: Waar zit de Arend in jou? Waar zou je je sterke vleugels voor willen uitslaan?

Je weet wat energie geeft en wat energie kost

Door naar je levenslijnen te kijken, zie je waar je energie van krijgt en waar je die ook weer verliest.

Je kijkt naar je leven, ziet waar de lijnen dicht bij elkaar liggen en waar ze meer afstand van elkaar hebben. Je ontdekt dat je met 'WillPower' ver kunt komen maar dat je dat op den duur opbreekt. Je wilt terug naar je 'SpiritPower' waardoor je weer met passie en vitaliteit door het leven gaat.

Je laat je niet tegenhouden door Bullebakken

Je bent weer uitgedaagd om te durven dromen. En je hebt gezien dat Bullebakken je willen tegenhouden om de eerste stap te zetten op weg naar de vervulling van je droom. Je gaat weer waarde hechten aan de dromen die je hebt, je kijkt of die dromen jou weer terug brengen naar je 'SpiritPower'. Je hebt moed nodig om het vertrouwde te verlaten en op weg te gaan naar de horizon die in de verte lonkt.

Je neemt de tijd om afstand te nemen en om te zien of alles goed gaat

Je weet dat alleen maar hollen je ook niet verder brengt. Je bouwt regelmatig rustmomenten in om te reflecteren. 'Hoe voel ik me?' 'Geef ik voldoende aandacht aan mijn intelligenties?' 'Waarom doe ik de dingen die ik doe?' Je leert jezelf steeds beter kennen.

Je wilt niet ten koste van anderen iets bereiken

Je bent niet meer bang om er niet bij te horen of niet aardig gevonden te worden. Je bent jezelf en je gaat niet op andere mensen staan om zelf groter te lijken. Je gaat er ook niet meer onder liggen. Je straalt uit dat je in balans bent met wie je wilt zijn, mensen voelen zich veilig bij jou. Want je bent authentiek en je gedrag is grotendeels voorspelbaar.

Je bent in evenwicht met je vier intelligenties

Je gebruikt je IQ om de dingen te begrijpen, te plannen en te doen. Je EQ zorgt ervoor dat je in verbinding blijft met jezelf en je omgeving zodat je er niet alleen voor staat. Je SQ is je innerlijke kompas en geeft je de richting aan waardoor jij de juiste keuzes maakt. Je FQ zorgt ervoor dat je voldoende energie hebt en geeft je voelbare signalen als er ergens in je IQ, EQ en SQ iets uit balans raakt.

Je blijft op koers door middel van je visie

Doordat je het leven leeft, heb je wijsheid gekregen om te weten wat voor jou belangrijk is. Je hebt dat mentaal én op papier vastgelegd. En je leeft ernaar! Je wordt geïnspireerd als je je visie weer opnieuw leest. Nieuwe ervaringen en inzichten zorgen er vanzelf voor dat je visie een levend document wordt.

1

HOOFDSTUK

**‘GROOT IS DE KRACHT
VAN DE GEWOONTE’**

Marcus Tullius Cicero, Romeins
staatsman en schrijver (106 v.C. - 43 v.C)

WAT DOE JE NU?

Inleiding

In het vorige hoofdstuk heb je kennis gemaakt met de drijfveren in jezelf en de bouwstenen die je fundament, de *binnenkant*, versterken. In dit hoofdstuk wordt de *buiten-kant* zichtbaar, jouw gedrag.

Je gaat je gedrag en het gedrag van anderen beter begrijpen. Wanneer je inzicht krijgt in ‘waarom je de dingen doet die je doet’ krijg je ook zicht op de impact van je gedrag op anderen. Bewust zijn van gedrag is een voorwaarde om een goede manager te zijn.

Intenties

Woorden en daden zijn in balans. ‘What You See Is What You Get’. Wij komen managers tegen die in *woorden* heel overtuigend vertellen hoe ze iets doen, maar die in *gedrag* iets anders laten zien.

Intenties en gedrag zijn niet in overeenstemming met elkaar, niet congruent.

De sales director vertelde ons dat hij erg veel aandacht schonk aan zijn mensen. Hij geloofde dit oprecht. Bij het analyseren van zijn 360 graden feedback was er echter geen enkele accountmanager die aangaf dat de sales director voldoende aandacht schonk aan hem. Door deze uitslag kwam de sales director erachter dat zijn gedrag (mensen aanspreken in de wandelgangen of even een telefoontje plegen) niet ervaren werd als de aandacht die zijn accountmanagers nodig hadden. Zijn woorden en zijn daden werden niet als congruent ervaren.

Door inzicht te krijgen in het effect van je gedrag, kan er verlangen ontstaan om je gedrag te veranderen. In het bovenstaande voorbeeld heeft de sales director dat gedaan. Zijn intentie was goed, het werd alleen niet zo ervaren door zijn mensen.

Hameren

In dit hoofdstuk hameren we op ‘veranderen van gedrag’. Misschien wekt het de schijn dat er veel fout is en dat alles veranderd moet worden naar een ideaalbeeld.

Het gaat echter niet om een ideaalbeeld. Het gaat erom dat je je eigen gedrag en dat van je mensen zó goed leert doorgronden, dat je heel gericht en stelselmatig gedrag verbetert. Dat je een positieve invloed hebt om gedrag te veranderen, zodat je met meer gemak en meer zekerheid je doelen als manager haalt.

Vertaal alle inzichten ook door naar je medewerkers. Ook zij zijn gebaat met het samengaan van jouw woorden en daden.

Op de volgende pagina staat het schema om de onderwerpen in hun samenhang te begrijpen en toe te passen.

	Onderwerp	Omschrijving	Voorbeeld
1	Alles uit zich in je gedrag.	Het gaat er niet alleen om wat je zegt of denkt, maar ook om wat je doet.	'Ik beloof minder, maar wat ik beloof doe ik wel.'
2	Valkuilen gegraven door gewoontes.	Gewoontes die in je leven gesloten zijn en je sterker of zwakker maken.	'Het is toch logisch dat ik minstens één maal per maand iedereen even persoonlijk spreek.'
3	Hoe doorbreek je ongewenste gewoontes?	Willen veranderen maar hoe?	'Waarom laat ik me nu weer uit de tent lokken?'
4	Waar ben je goed in?	Sterker maken wat al sterk is!	'Ik weet waar ik sterk in ben, bouw dat verder uit en accepteer mijn zwakke punten.'
5	Waar maak jij je druk om?	Relativeer en weet wat je moet loslaten.	'Ik verlies geen energie meer aan het vechten tegen windmolens.'

1. Alles uit zich in je gedrag

We zijn ons vaak niet volledig bewust van ons gedrag: waarom doen we de dingen zoals we die doen? We hebben ons gedrag in de loop van de jaren opgebouwd, het is een optelsom van opvoeding, karakter en ervaringen. Wat je ziet is wat je krijgt, maar bedoel je het ook zo? *En wil je het ook zo?*

Praktijkverhaal

'Fijne avond Cees', zegt mijn medewerker om 17.30 uur tegen me. Hij is al de vierde die naar huis gaat.

'Ga je nog iets leuks doen?', vraag ik hem.

'Ja, ik ga vanavond voor het eerst spinnen op de sportschool.'

'Oké, leuk. Nou, veel plezier dan en tot morgen.'

Verdorie, denk ik, ik heb ook nog een sportabonnement maar ik ben er al twee maanden niet geweest omdat ik het zo druk heb. Ik heb nu ook weer veel te doen en ben zeker niet voor 19.00 uur weg.

Nou ja, ik doe dit werk graag en ik ben ook trots op mijn afdeling. We halen onze doelen en voor dit jaar ziet het er goed uit. Daarnaast ben ik nou eenmaal verantwoordelijk voor

deze afdeling en mijn manager heeft er vertrouwen in dat ik er een succes van maak. Ik scoorde goed bij mijn persoonlijke evaluatie, vooral bij mijn medewerkers omdat ik altijd voor ze klaar sta.

'Nu nog even de drukproef van de catalogus nakijken en dan ga ik naar huis'. Niet vergeten het licht uit te doen.

Cees stelt aan zichzelf veel hogere eisen dan aan zijn mensen. Dan is het ook logisch dat hij vaak als laatste het licht uitdoet. Het risico bestaat dat Cees zich overal verantwoordelijk voor voelt en dat hij structureel werkt aan zaken die hij eigenlijk moet delegeren. Maar het is ook zijn gewoonte om te denken: 'ik ben nu eenmaal de baas en ik moet het goede voorbeeld geven'.

Ondanks zijn grenzeloze werklust loopt Cees het risico dat hij op termijn structureel overbelast raakt.

Om zijn gedrag daadwerkelijk te veranderen zal hij moeten inzien dat hij het risico loopt op zo'n chronische overbelasting. Dat inzicht krijg je alleen als je tijd neemt om na te denken over de vraag: *'Wat doe ik eigenlijk en waarom doe ik dat?'* In hoofdstuk 0 zagen we al hoe belangrijk het is om jezelf te kennen en te weten wat je heeft gevormd. Dat fundament zorgt ervoor dat je begrijpt waar je gedrag vandaan komt.



Hoe vaak doe jij als laatste het licht uit?

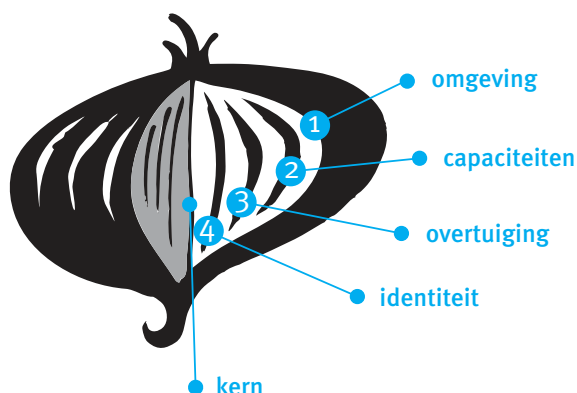
Ui

Gedrag ontstaat ergens. Soms is de oorsprong ervan makkelijk op te sporen en te veranderen. Echter, andere delen blijven hardnekkig hun eigen spoor volgen. Het lijkt soms wel alsof ze los van je eigen wil hun leven leiden. Om gedrag te verklaren wordt onder meer gebruik gemaakt van het model van 'de logische niveaus van Bateson'.

Dit is een belangrijk model om gedrag te verklaren. Wanneer je de essentie van dit model begrijpt, zul je in staat zijn om verschillende soorten van gedrag op verschillende manieren effectief te beïnvloeden.

Met dit model voeg je belangrijke nieuwe gereedschappen toe aan je managerial gereedschapskist, want zeker bij gedrag geldt: 'Wanneer je alleen een hamer hebt, dan behandel je elk probleem als een spijker'.

We hebben 'de logische niveaus' bewerkt tot een goed te begrijpen metafoor: *De metafoor van de ui.*



De verschillende lagen in je gedrag zijn te vergelijken met de schillen van een ui. Niet alleen qua opbouw, maar ook als symbool: Door het afpellen van de ui kom je tot z'n kern.

*'Ik wil de kern begrijpen. Want daar ligt
de oorsprong van mijn gedrag.'*

Bij het afpellen kom je een aantal lagen tegen:

1^e schil, omgeving: wat wordt er van mij verwacht?

De eerste, buitenste schil van de ui is de omgeving. Je doet dingen omdat ze van je verwacht worden. Het staat in je functieomschrijving, zo moet het nu eenmaal. Daarmee bepaalt je omgeving in meer of mindere mate je gedrag.

Je hebt van kinds af aan geleerd om te voldoen aan de eisen van je omgeving. De grote vraag is echter of hetgeen je omgeving van je verlangt ook echt past bij je capaciteiten, je overtuigingen, je identiteit en levensvisie. Om daar achter te komen, pel je de ui een laagje verder af, tot de vraag 'kan ik het wel'?

2^e schil, capaciteiten: kan ik het wel?

De tweede schil van de ui bestaat uit je capaciteiten.

Onder deze schil komt de vraag tevoorschijn: kan ik wat mijn omgeving van me vraagt, heb ik de juiste capaciteiten? En als dat niet zo is: wat moet ik dan nog leren? Je kijkt naar jezelf en ziet of je kunt voldoen aan de vragen zonder op je tenen te hoeven lopen. Bij deze tweede schil kun je simpelweg leren om je capaciteiten (competenties) zodanig te ontwikkelen dat je voldoet aan de verwachting van je omgeving (1^e schil). Op dit niveau worden vaak functioneringsgesprekken gevoerd. Jij of een medewerker kan iets niet en moet dit door opleiding en begeleiding zien te verbeteren. Je kunt je wel verbeteren, maar wil je het ook? Misschien heb je er niets mee, met wat er van je gevraagd wordt of ben je niet overtuigd.

3^e schil, overtuiging: wil ik het eigenlijk wel?

Onder de derde schil zitten je overtuigingen. Waar geloof je in?

Je moet het van je omgeving, je kunt het qua capaciteiten en toch komt het niet echt goed uit de verf. Misschien staat wat je moet doen te ver van je af, is het niet echt 'je ding'. Het gaat hier niet alleen maar om 'kunnen'. Dit heeft met 'willen' te maken. Deze laag staat voor waar je wel of niet in gelooft, voor je normen, je overtuigingen. Misschien ook voor je belemmerende overtuigingen. En mogelijk zelfs voor je geloofwaardigheid. Vanaf dit niveau beginnen je drijfveren een rol te spelen. Als je ontdekt dat je omgeving 'gedrag' van je vraagt waar je eigenlijk niet in gelooft, waar je toneel moet spelen om het voor elkaar te krijgen, kijk dan naar de vierde schil, je identiteit.

4^e schil, identiteit: waar ga ik wel en waar ga ik niet voor?

De vierde schil van de ui staat voor je identiteit.

Je onderzoekt hier persoonlijke zingevingsvragen. 'Waarom raak ik zo uitgeblust', of 'wat is voor mij de moeite waard, waar bloei ik van op, waar wil ik voor gaan?' Als je deze vierde schil niet goed kent of zelfs negeert, ontstaat het risico op een burn-out. Je gaat te lang door op louter vaardigheden die passen bij wat de omgeving (misschien wel terecht) van je verwacht. Je gelooft er niet echt in en gaat voorbij aan de vraag of de opdracht past bij wie je bent.

De kern: ben ik dit ten diepste wel?

De kern van de ui staat voor je spiritualiteit, de werkelijke voedingsbodem van je gedrag. In hoofdstuk 0 spraken we over werken op basis van 'SpiritPower': hoe beter je werk bij je identiteit past, hoe natuurlijker en effectiever je gedrag zal zijn. Om je identiteit nog beter te begrijpen, kun je de vierde en laatste schil verwijderen om tot de kern van je gedrag te komen: je spiritualiteit, je intuïtie. Vroeg of laat ga je op zoek naar zo'n kern. Je gaat jezelf vragen stellen over zingeving en je plek op deze wereld. In deze kern is je spirituele intelligentie verankerd. Uit de keuzes die je hier maakt, ontstaat –van binnen naar buiten, zoals een ui ook groeit– een harmonie tussen wie jij bent en wat je doet.

Je ontdekt zingeving in de kern. Die voedt je identiteit, die op haar beurt weer je overtuigingen voedt. Die overtuigingen geven energie aan wat je nog hebt te leren en tenslotte zorgen je goed ontwikkelde capaciteiten voor gedrag dat in balans is met je omgeving.

De jonge ingenieur kreeg een unieke kans op een prachtbaan. Hij werd gevraagd om technisch directeur te worden bij een grote, internationale onderneming.

Alle schillen van de ui waren aanwezig. Op ééntje na...

Schil 1: *De onderneming vroeg hem om technisch directeur te worden.*

Schil 2: *Hij had werktuigbouwkunde gestudeerd in Delft, was qua capaciteiten helemaal de geschikte man.*

Schil 3: *Hij had een passie voor techniek, had de natuurlijke begaafdheid om techniek te snappen. Hij geloofde in goede technische oplossingen.*

Schil 4: *Ja, hij wilde graag directeur zijn, wilde graag die eindverantwoordelijkheid dragen. En na schil 4 kwam de kern: in zijn levensvisie hechte hij veel waarde om te werken aan een betere wereld. Hij deed dat met rede en intellect, in harmonie met andere mensen.*

Verrassend, dat deze jonge ingenieur al zo goed begreep wat zijn kern was. En hij nam, niet eens met spijt in zijn hart, het besluit dat hij deze baan niet zou kunnen accepteren.

Hij zou voorlopig geen 'directeur' op zijn visitekaartje hebben en geen salaris hebben van zes cijfers.

Het bedrijf dat hem vroeg om technisch directeur te worden, maakte namelijk wapens en munitie en dat paste niet bij zijn kern.

Overigens zit in dit voorbeeld geen oordeel van ons. Want je kunt ook vanuit je kern overtuigd zijn dat wapens en munitie uiteindelijk zorgen voor meer vrede. Het is en blijft ieders persoonlijke keuze, die echter wel moet passen bij alle schillen van de ui! Ons oordeel is wel, dat het in dit voorbeeld erg wijs is van deze man om zo naar de baan te kijken.

Als je je eigen gedrag beter begrijpt met deze 'gedrags-ui', dan kun je dit inzicht ook toepassen op je medewerkers.

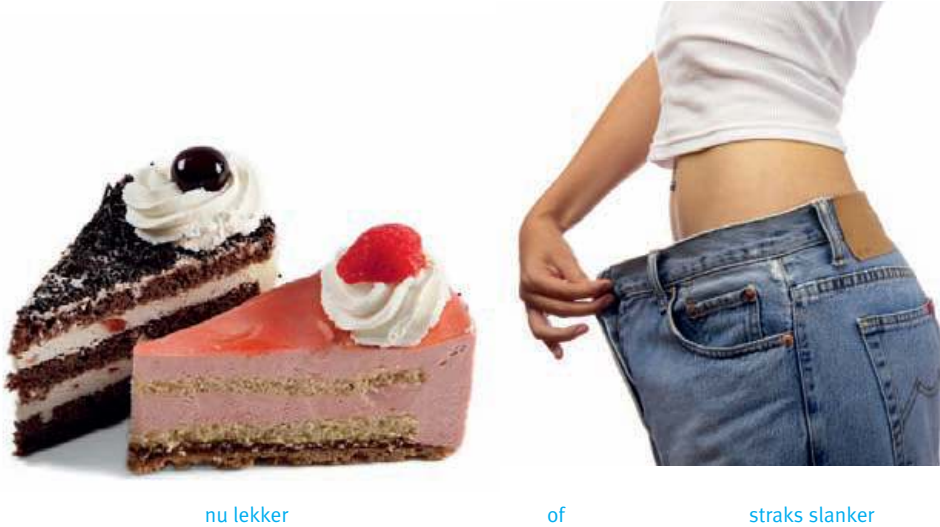
Wil je gedrag bij een medewerker veranderen, bijvoorbeeld omdat het werk dat uit zijn handen komt niet voldoet, dan is het niet verstandig om alleen maar op de processen en de cijfers te blijven hameren. Om tot werkelijke gedragsverandering te komen, moet je een paar slagen dieper maken. Je moet het gedrag van je medewerker doorgronden, weten waar het vandaan komt, om het de medewerker mogelijk te maken zijn gedrag zelf te beïnvloeden.

Onze overtuiging daarbij is, dat medewerkers volledig verantwoordelijk zijn voor die gedragsverandering. Je kunt anderen niet dwingen om gedrag te veranderen. Ja, dat kun je wel, op basis van je formele macht, maar 'afdwingen' en 'duurzaam' gaan niet samen. De keuze voor verandering maakt je medewerker uiteindelijk zelf. Je bent er verantwoordelijk voor om samen met je medewerker de ui af te pellen waardoor de oorzaken en effecten van ongewenst gedrag zichtbaar worden. Vervolgens maak je duidelijk welke gedragsverandering noodzakelijk is en ondersteun je hem daarin. Daarna is het aan de medewerker zelf.

Die betreffende medewerker moet nog steeds gestuurd en gesteund worden om zijn 'nieuwe' gedrag vast te houden. Het is nu eenmaal niet makkelijk om verankerde gewoontes aan te passen. Het vraagt inspiratie, transpiratie en discipline om gedrag te veranderen en die verandering vast te houden.

Wanneer je samen met je medewerker de ui hebt afgepeld en je hebt de oorzaken van zijn gedrag gevonden, maak je concrete afspraken. Je legt vast welk gedrag je van je medewerker wilt zien en je volgt of dat gedrag ook zichtbaar wordt.

Met het maken en vastleggen van goede afspraken ben je er nog niet. Help je medewerker met de discipline die nodig is om het nieuwe gedrag vast te houden.



Slechte gewoontes die niet direct leiden tot ‘straf’ houden we lang vol als er geen direct verband bestaat tussen de daad en de straf. Denk bijvoorbeeld aan roken en overgewicht, de gevolgen daarvan merk je pas op langere termijn.

Kernwoorden bij het veranderen van gedrag zijn:

inzicht en discipline

Om inzicht te krijgen in gedragingen van jou als manager hebben we een aantal stellingen gemaakt. Jij bent als manager er ook bij gebaat om te weten hoe mensen tegen jouw gedrag aankijken. Ervaren ze jouw gedrag overeenkomstig jouw intenties?

De stellingen zijn in tweevoud en geven zicht op het verschil tussen enerzijds je eigen waarnemingen en anderszijds die van je mensen. Wat is het antwoord op de stelling die op jouw bordje ligt? En wat is het antwoord van je mensen als zij dezelfde stelling vanuit hun perspectief onder ogen krijgen?

Voorbeeld van stellingen uit de vragenlijst ‘inzicht in gedrag’ op onze website:

Manager: ‘Ik maak gepland tijd vrij om mijn medewerkers te ondersteunen.’

Medewerker: ‘Mijn manager maakt gepland tijd vrij om mij te ondersteunen.’

Manager: ‘Ik ben snel in het geven van een oprecht compliment.’

Medewerker: ‘Mijn manager is snel in het geven van een oprecht compliment.’



Oprechte aandacht van jou

Manager: 'Ik geef regelmatig feedback aan mijn mensen over hun prestaties/resultaten.'

Medewerker: 'Mijn manager geeft mij regelmatig feedback over mijn prestaties / resultaten.'

Manager: 'Ik spreek medewerkers direct aan op gedrag dat niet juist is.'

Medewerker: 'Mijn manager spreekt mij gelijk aan op mijn gedrag als ik iets niet juist doe.'

Op onze website kun je het document met alle stellingen over gedrag downloaden. Je beantwoordt alle stellingen zelf en je laat je mensen hun stellingen beantwoorden. Het gesprek dat je over de verschillende uitkomsten gaat krijgen zal vermoedelijk veel inzicht in jouw gedrag geven.

2. Valkuilen gegraven door gewoontes

Gewoontes slijten in en drukken je in patronen die vervolgens vastroesten. Zo gaat dat nu eenmaal. Het herkennen van die vaste gewoontes is de eerste stap om uit de gedragsvalkuilen te komen.

Hieronder een raadsel. Het is een vertaling van de tekst van Denis Waitley (1933, Amerikaans auteur en consultant):

'Ik ben altijd bij je. Ik ben je grootste helper of zwaarste last. Ik duw je omhoog of trek je de afgrond in. Ik sta helemaal tot je beschikking. De helft van de dingen die je doet kun je net zo goed door mij laten doen: ik handel ze goed en snel af. Ik ben gemakkelijk te leiden maar je moet wel streng zijn. Als je me precies laat zien hoe je wilt dat ik iets doe, dan doe ik het -na wat oefening- automatisch. Ik ben de dienaar van alle groten en helaas ook van alle mislukkingen. Ik ben geen machine, ook al werk ik met de precisie van een machine en de intelligentie van een mens. Je kunt me inzetten voor winst of verlies- het maakt mij niet uit. Neem me, train me, wees streng tegen me en ik zal de wereld aan je voeten leggen. Wees toegevend en ik zal je vernietigen...'

Wie of Wat ben ik...?

Ik ben je gewoonte

Gewoontes zijn enorm nuttig. Ze helpen je om je energie efficiënt in te zetten. Alles wat je vaker doet, leidt op den duur tot routine, tot gewoontes. Je moet er niet aan denken om alle dagelijkse handelingen bewust te moeten overdenken en ze elke keer opnieuw te moeten aanleren. Gewoontes zijn dus prima en heel nuttig. Maar zoals gewoontes je kunnen helpen, kunnen ze je ook verzwakken.

Hieronder 3 voorbeelden van goede en minder goede gewoontes:

Koekje

Het koekje bij de thee dat je kreeg van je moeder, gaf je het gevoel van geborgenheid en beloning. Het koekje was er altijd en hoorde er gewoon bij. Datzelfde koekje, dat je al dertig jaar bij de thee of koffie neemt, heeft je nu 10 kilo zwaarder gemaakt.

Aandacht

'Ik ben directeur van een groot productiebedrijf. Ik heb het razend druk, maar toch loop ik elke dag even door de fabriek. Ik begroet de mensen, maak een praatje, kijk waar ze mee bezig zijn en pols of er zaken zijn die we kunnen oplossen. Geen zware gesprekken, niet in de rol van de afdelingschef stappen, maar gewoon een blijk van aandacht die ik zelf ook fijn zou vinden. Ik weet eigenlijk niet wanneer ik daarmee begonnen ben, het is gewoon een dagelijks ritueel dat goed voelt. Ja, het kost me elke dag een uur, maar ik weet zeker dat ook de mensen op de werkvloer het fijn vinden.'

Ben ik op tijd?

Een buschauffeur rijdt in het weekend met zijn gezin in zijn auto. Hij merkt, dat als hij een bushalte op zijn vaste route passeert, hij onwillekeurig even op zijn horloge kijkt en checkt of hij nog op tijd rijdt...

Wat zijn jouw gewoontes?

Professor Robert E. Quinn, verbonden aan de Graduate School of Business van de University of Michigan en schrijver van een aantal belangrijke managementboeken, zegt het volgende over gewoontes:

‘Het is erg makkelijk om verslingerd te raken aan onze ‘comfort zone’. Een verzameling van gewoontes die het leven makkelijk maken. Maar op termijn staat dit gelijk aan een langzame dood. Want als we niet groeien, als we niet leren, dan zijn we stervende.’

We moeten ons ervan bewust worden welke gewoontes ons helpen en welke gewoontes ons op den duur tegenwerken. De eerste, praktische stap tot een antwoord op de vraag ‘wat doe je nu?’, is eerlijk te kijken naar je eigen gewoontes: Welke taken voer je als manager uit zonder er nog bij na te denken? Welk gedrag is zo ingesleten dat het een routine is? Deze vragen kun je het beste bij de mensen in je directe omgeving neerleggen. De eerder genoemde lijst met stellingen is een goed hulpmiddel daarbij. Je zult in mooie gesprekken verzeild raken!

3. Hoe doorbreek je ongewenste gewoontes?

Je kunt je ongewenste gewoontes herkennen, maar daarmee heb je ze nog niet doorbroken. Gewoontes zijn niet makkelijk te veranderen. Kijk maar naar alle goede voornemens die we elke dag, week, jaar opnieuw weer maken met onszelf en toch weer verbreken.

Om gewoontes te kunnen doorbreken, kun je gebruik maken van het model van *The Four Stages for Learning Any New Skill* (Noel Burch, Gordon International):

1. Eerst ben je **‘onbewust onbekwaam’**. Je hebt gewoontes maar je weet niet precies welke. En, belangrijk, je hebt op geen enkele manier ‘last’ van minder goede gewoontes.
2. Dan wordt je **‘bewust onbekwaam’**. Vaak omdat anderen je op gewoontes opmerkzaam maken door hun feedback. Je kent nu je ongewenste gewoontes maar hebt nog geen alternatief gedrag bij de hand.
3. Vervolgens wordt je **‘bewust bekwaam’**. Je leert zoetjesaan nieuw gedrag in te zetten, maar je moet er nog wel bewust bij nadenken.
4. Tot slot ben je **‘onbewust bekwaam’**. Goed en effectief gedrag is een nieuwe gewoonte.

Een aantal psychologen schrijft ook over een 5^e fase:

Als je in de 4^e fase 'onbewust bekwaam' zit, dan kun je net zo goed – op termijn – weer 'onbewust onbekwaam' worden. Het onbewuste duidt namelijk op een gewoonte. De 5^e fase heeft dus te maken met **voortdurend reflecteren** op je gedrag.

Slecht en goed nieuws

Dus hoe verander je slechte gewoontes? Er is slecht nieuws en er is goed nieuws.

Het slechte nieuws is dat er geen geheime formule is, geen pil, geen vast recept om slechte gewoontes te veranderen. Het is 90% transpiratie en 10% inspiratie. Het is hard werken aan jezelf, waarbij de eerlijke vraag blijft in hoeverre je de minder goede gewoontes kunt veranderen.

Het goede nieuws is dat je kunt stoppen met de manier waarop je veranderingen tot dusverre vermoedelijk te lijf bent gegaan. Veel managers uit onze praktijk hebben een hoog bewustzijnsniveau. Ze zijn zich vaak pijnlijk bewust van wat ze elke keer niet goed doen en hebben vanuit dat bewustzijn de neiging om zichzelf voortdurend te straffen.

*Wanneer je jezelf alleen straft voor dat wat misgaat zul je er niets van leren en zal er niets veranderen. Je doet geen verkeerde dingen omdat je slecht **bent** maar je doet ze omdat je vaak niet beter weet. Kijk met compassie naar jezelf. Kijk waar zaken fout gaan. Veroordeel dit niet maar neem er wel de verantwoordelijkheid voor. Blijf niet hangen in schuldbesef want dan maak je niet de noodzakelijke stap tot verandering.*

Wanneer je deze opvatting met voldoende 'zachtheid' onder ogen kunt zien dan komt het proces vanzelf op gang. Het is onomkeerbaar. Je groeit verder.

Veranderen

De onderstaande processtappen helpen je bij veranderen:

Stap 1:

Maak opnieuw kennis met je (minder goede) gewoontes (zie paragraaf 2)

Stap 2:

Kijk naar het werkelijke ontstaan van dat deel van je gedrag. Vraag jezelf af: heb je een echte reden om te veranderen en past die reden in je 'gedrags-ui'? Een geweldig hulpmiddel is en blijft je levensvisie (zie hoofdstuk 0). Wie wil je werkelijk zijn in deze wereld? Wat heb je daarvoor nog te leren én af te leren? Je levensmotto is je kompas, het houdt je scherp én op koers. Afleren van gewoontes is dan geen moeilijke strijd meer maar een logische weg, waarin je ook glimlachend naar jezelf kijkt als het eens een keer misgaat.

Stap 3:

Kies die gewoontes die je echt wilt gaan veranderen en die –bij verandering– ook een beloning opleveren. Omschrijf die beloning ook.

Bijvoorbeeld: Als je je snel ergert aan anderen, weet je dat je omgeving zich veiliger gaat voelen bij je wanneer je dat verandert. Het maakt het samenwerken met jou gemakkelijker en het zorgt ervoor dat je meer positieve en eerlijke respons krijgt. Dát is de beloning. Houd die voor ogen en dan kun je je beter beheersen.

Wees niet te ambitieus. Probeer niet in één keer te veel gewoontes te doorbreken; kies er één uit die misschien gemakkelijk te veranderen is en boek daar je succes. Kies vervolgens een nieuwe, enzovoorts. Het klinkt bijna te simpel om waar te zijn, maar het is de enige manier die werkt. Eén voor één, stuk voor stuk.

Stap 4:

Accepteer terugval. Terugval betekent namelijk niet dat verandering onmogelijk is. Terugval betekent gewoon terugval en het heeft een belangrijke functie: het maakt je ervan bewust dat je oude gewoonte nog steeds op de loer ligt en dat besef is winst. Je bent misschien nog wel eens ‘onbekwaam’, maar inmiddels wel heel ‘bewust’. Daarmee maak je een van de belangrijkste stappen tot verandering.

Beschadigd

De 4 stappen zijn in de meeste gevallen gewoon goed te doen.

We komen in ons werk echter ook mensen tegen die beschadigd zijn geraakt. Ergens in hun leven hebben ze zoveel pijn gehad dat gewoontes ontstonden om die pijn te verzachten. Bijvoorbeeld afstand houden om niet meer geraakt te worden. Misschien draag je zelf ook wel een zware last. De waarde van de 4 stappen blijft ook dan aanwezig, maar ze zullen vermoedelijk niet gemakkelijk en niet duurzaam tot leven komen. Komen letterlijk niet tot *leven*.

Als je dit van jezelf weet, vaak na lang worstelen, dan is het belangrijk dat je professionele hulp inschakelt. Dat is geen teken van zwakte maar juist een teken van sterkte. Zorg ook goed voor jezelf!

4. Waar ben je goed in?

Moet en kun je wel alles veranderen? Je kunt ook accepteren dat je bepaalde dingen nu eenmaal niet zo goed kunt of dat je er een hekel aan hebt. Dat is een kracht. Die acceptatie geeft je de mogelijkheid om je zwakke punten te herkennen en ervoor te kiezen om er wel of niet iets aan te doen.

Je hoeft niet alles te veranderen. Je bent ook je eigen ‘zelf’.

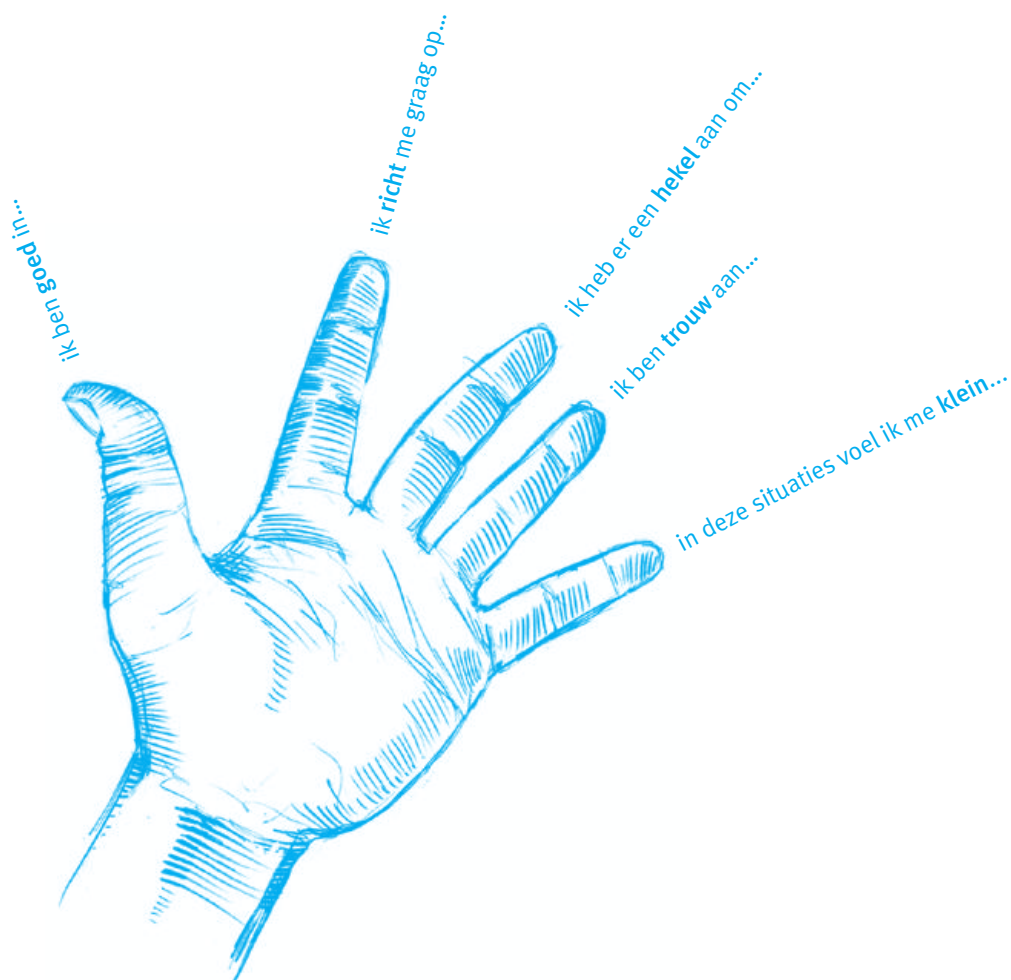
Wat hoort echt bij jou?

Je hebt in dit hoofdstuk verbetertips aangereikt gekregen, maar daarnaast moet je ook accepteren dat er nu eenmaal gedragingen zijn die bij jou horen en die je maken wie je bent. En dat je vooral ook moet verdergaan met het versterken van die punten waar je sterk in bent. Je *sterke punten sterker maken* kost minder energie en houdt je dichter bij je talenten en je passie.

Vaak loop je tegen dilemma's aan wanneer je kijkt naar je medewerker en je een belangrijk verbeterpunt ziet. Je weet dat hij of zij moet veranderen maar je hebt je twijfels of dat wel kan. Deze medewerker is namelijk erg sterk op andere gebieden en levert daar, ook binnen het team, een waardevolle bijdrage.

Kun je dan niet beter accepteren dat die medewerker nu eenmaal is zoals hij of zij is en kun je de energie dan niet beter steken in het nog sterker maken van de sterke punten? We denken dat zoiets alleen kan wanneer je het *accepteren* 1) heel goed doorspreekt met de betrokken medewerker en 2) je dit accepteren ook samen binnen je team bespreekt. Anders ontstaat er onbegrip en loop je de kans dat uiteindelijk iedereen alleen nog maar datgene doet waar hij goed in is.

De onderstaande oefening met de hand geeft je op heel eenvoudige wijze inzicht in een aantal belangrijke aspecten van jezelf en is een mooie oefening. Doe hem ook eens met je medewerkers, die houden ook van speelse metaforen.



Scrabbelen met kwaliteiten

Dit hoofdstuk gaat over *gedrag*, dus moeten we ook kijken naar het constructief omgaan met ongewenst gedrag. Want hoe gemakkelijk is het niet om je een oordeel te vormen over ongewenst gedrag van anderen en dat vervolgens ongefilterd in je managementstijl te laten doorklinken.

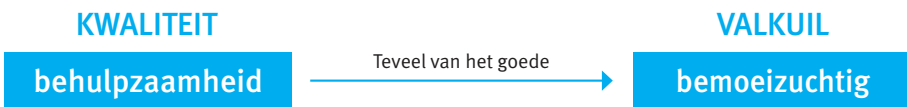
Het is niet altijd eenvoudig om je oordeel los te laten en de kwaliteiten in anderen te zien, zeker niet waar het om ongewenst gedrag gaat. Want waar liggen de werkelijke kwaliteiten onder iemands gedrag, waar liggen de kernkwaliteiten? Een prachtige methode waarmee je ook ongewenst gedrag kunt ‘doorgronden’ is het model van de ‘Kernkwaliteiten’ (Bron: Daniel Ofman, www.corequality.nl, ook voor de app ‘core quality’).

‘Kernkwaliteiten zijn eigenschappen die tot het wezen (de kern) van een persoon behoren. Ze doordringen de hele mens, de kernkwaliteit kleurt de mens; het is de specifieke sterkte waar we bij hem of haar direct aan denken.’

Voorbeelden van kernkwaliteiten zijn bijvoorbeeld: daadkracht, zorgzaamheid, zorgvuldigheid, moed, ordelijkheid, inlevingsvermogen.

Echter, *kernkwaliteiten* kennen ook zogenaamde *vervormingen*: bij ‘te veel van het goede’ wordt een kernkwaliteit een valkuil.

Wanneer de kwaliteit *behulpzaamheid* bijvoorbeeld doorschiet naar het ergerlijke *bemoeizuchtig*, kan van de kernkwaliteit geen positieve werking meer uitgaan.



De valkuil waarin iemand regelmatig valt is datgene wat hij/zij regelmatig als ‘sticker’ opgeplakt krijgt. Iemand met de kwaliteit *daadkrachtig* wordt ook wel eens verweten dat hij/zij ‘niet zo *drammerig* moet zijn’.

Drammerigheid is een teveel aan daadkrachtig gedrag. Niets meer en niets minder. Kennelijk wordt diegene die normaalgesproken daadkrachtig is, geprikkeld en wordt hij of zij nóg daadkrachtiger, dus drammerig.

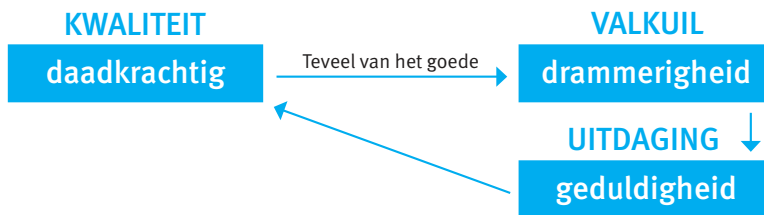
Het is eenvoudig om bij jezelf en bij anderen te kijken welke kwaliteit er onder het ongewenste gedrag schuilgaat. Ga bijvoorbeeld na welke sticker jij zelf regelmatig krijgt opgeplakt en vraag jezelf af ‘van welke kwaliteit is dit teveel?’ Zie daar: de kernkwaliteit.

Je wordt zowel met *kernkwaliteiten* als met *valkuilen* geconfronteerd. Met die van jezelf en met die van anderen. Wanneer je achter de valkuil de kernkwaliteit leert zien, wordt het mogelijk om los te komen van negatieve oordelen. Je kijkt door ongewenst gedrag heen. Misschien ligt onder *starheid* wel *vastberadenheid* verborgen. Of is *onverzettelijkheid* een teveel van *doorzettingsvermogen*.

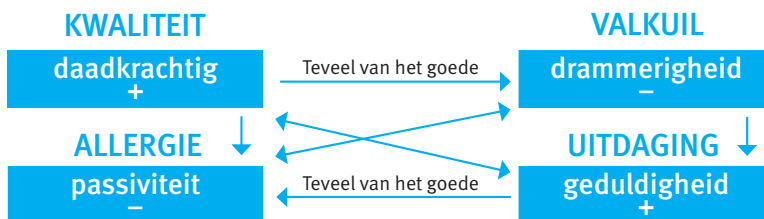
Door *persoon en gedrag van elkaar los te koppelen*, wordt het gemakkelijker om de kernkwaliteit achter iemands ongewenste gedrag te vinden.

*Een ander is als persoon nooit drammerig of bemoeizuchtig. Het is het drammerige of bemoeizuchtige **gedrag** dat irriteert.*

Naast de valkuil is er de *uitdaging* van de kernkwaliteit. De uitdaging is de positief tegenovergestelde *kwaliteit* van de valkuil. Dus welke positieve kwaliteit heb je nodig om drammerigheid weer terug te brengen naar gezonde proporties, naar de kernkwaliteit? Bij drammerigheid is dat misschien geduldigheid. De kernkwaliteit en de uitdaging zijn elkaars aanvullende kwaliteiten. Het gaat dus om de balans tussen daadkrachtigheid en geduldigheid. Door de *uitdaging* te ontwikkelen kun je voorkomen dat je door teveel van het goede van de kernkwaliteit in de valkuil blijft vallen.



Je bent, vermoedelijk net als velen, **allergisch** voor te veel van een *uitdaging*; Wanneer je zelf daadkrachtig bent, dan heb je vermoedelijk een grote hekel aan passiviteit. Want passiviteit is te veel van de uitdaging geduldigheid.



Het is opmerkelijk hoe logisch dit systeem in elkaar zit: Hoe meer je met je eigen allergie wordt geconfronteerd, hoe groter de kans is of wordt dat je in je eigen valkuil terechtkomt. Want iemand die zich passief gedraagt roept vermoedelijk de drammerigheid in jou op. Het gevaar van 'minachting' ligt op de loer. Minachting over 'zoveel passiviteit terwijl er nog zo'n hoop moet worden gedaan!'

Minachting maakt je kwetsbaar. Je valt in je eigen valkuil en je verliest je effectiviteit. Vanuit dit model kun je zeggen 'je leert het meest van het gedrag waar je allergisch voor bent.' Het 'goeds' waar de ander teveel van laat zien heb je zelf nodig om weer in je kernkwaliteit te komen.

Je kunt als manager veel leren van diegenen waar je het moeilijkst mee om kan gaan.

5. Waar maak jij je druk om?

Is het allemaal wel zo belangrijk wat je doet? Ben je niet druk met zaken die misschien buiten je controle liggen en die toch niet makkelijk te veranderen zijn. Het antwoord op die vraag, dat inzicht, kan rust geven: je kunt dingen loslaten omdat je er weinig of niets aan kunt doen. Dat loslaten geeft ruimte om je te verdiepen in de zaken waar je wel degelijk invloed op kunt hebben.

Verhaal uit onze praktijk, mensen maken zich druk om de verkeerde dingen:

Ik werd als consultant gevraagd om een vergadering van een manager bij te wonen. Dit, omdat deze vergaderingen met zijn buitendienstmensen moeizaam verliepen en er veel te weinig uitkwam. De manager zat de vergadering voor en liet via PowerPoint zien dat de omzet 15 procent achterliep ten opzichte van het budget. Hij vroeg in de vergadering waardoor dat kwam en wat er moest gebeuren.

Toen gebeurde er iets wat ik al heel vaak ben tegengekomen in dit soort vergaderingen. Alle energie en tijd gingen zitten in het bespreken van oorzaken die buiten hun controle lagen zoals de markt, de economie en de concurrentie. Bovendien bleven ze met hun analyse in het verleden hangen en kwamen ze onvoldoende toe aan toekomstgerichte oplossingen.

Of, zoals een andere klant van ons eens zei: *‘Als de resultaten niet goed zijn, gaan we lekker met elkaar debatteren over de vraag of het proces wel deugt.’*

Dit is een veilige manier van vergaderen voor de deelnemers, want ze hoeven niet in beweging te komen. Ze zoeken de oorzaken namelijk buiten zichzelf en hun gedrag blijft daardoor onveranderd.

Dit ontlopen van verantwoordelijkheid uit zich vaak in ‘ja maar’-gedrag en drogredenen.

‘Ja maar, het is niet mijn verantwoordelijkheid.’

‘Ja maar, we doen het al jaren zo.’

‘Ja maar, in dit bedrijf wordt nooit iets goed geregeld.’

Een van de grotere uitdagingen die je als manager tegenkomt:

het bevrijden van medewerkers uit hun slachtofferrol

en ze helpen weer geloof in zichzelf te krijgen.

Neem de tijd en confronteer. Doe dit altijd met de intentie om je mensen te laten groeien. Je kunt als manager veel doen door je medewerkers het inzicht te geven in waar ze wel of geen invloed op hebben. Soms moeten mensen ook gebeurtenissen uit het verleden leren los te laten.

Loslaten

Dat 'loslaten' is inmiddels een soort containerwoord geworden dat te pas en te onpas uit de kast wordt getrokken. Een voorbeeld daarvan is een ernstige ziekte waar je mee moet leren leven. Natuurlijk heb je in theorie de vrijheid om te bepalen hoe je daarmee omgaat. Maar soms heb je in het leven veel tijd nodig om aan een situatie te wennen, voor je het los kunt laten. Loslaten en tijd zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Soms ervaar je pas na lange tijd weer de vrijheid om nieuwe keuzes te maken.

Geen controle wel invloed

Onderstaand tref je een paar voorbeelden aan van zaken waar je geen controle over hebt. Je kunt je er wel enorm druk over maken en er vermoedelijk ook heel veel energie aan verliezen:

- *De concurrent verlaagt zijn prijzen drastisch. Daar heb je niets over te zeggen. Je hebt echter wél invloed op de manier waarop je eigen organisatie reageert via je marketing- en prijsbeleid.*
- *Je staat iedere morgen in de file en je ergert je enorm. Het kost je twee uur per dag. Je hebt geen controle over de file, maar wel invloed op je werktijden. Je kunt ervoor kiezen om eens ergens te overnachten, te verhuizen of de file te accepteren en er niet meer over klagen.*
- *Je partner heeft je verlaten voor een ander. Je hebt geen controle over de liefde van je partner maar wel over hoe je zou kunnen omgaan met dit enorme verlies. Je neemt de tijd om je verdriet te ervaren en te voelen, waarna je hem of haar kunt loslaten en je zelf ook weer verder kunt.*



Waar heb je invloed op?

De kernvragen bij deze paragraaf zijn dus:

- Waar bijt je je in vast, waar pak je door, ook als het tegenzit?
- Waar moet je erkennen dat vastbijten en doorploeteren geen zin heeft?
- En waar kun je, als je het vastbijten hebt losgelaten, op een andere wijze je invloed uitoefenen?

Hieronder een prachtige tekst. De uitspraak wordt aan Franciscus van Assisi (1182 - 1226) toegeschreven, maar diverse bronnen noemen ook Reinhold Niebuhr, Amerikaans theoloog (1892 - 1972):

*‘Geef mij het geduld te accepteren wat ik niet kan veranderen,
de moed om te beïnvloeden wat ik wel kan veranderen,
en de wijsheid om het verschil daar tussen te herkennen.’*

Er is veel wijsheid en persoonlijke rijpheid nodig om de bovenstaande uitspraak te begrijpen en toe te passen.

Te vroeg loslaten geeft je niet het resultaat waar je zo dichtbij was.

En te laat loslaten vervormt je gedrag van een handelingsbekwaam mens tot een slachtoffer van je omstandigheden.

Wanneer je in staat bent deze wijsheid over te brengen naar je organisatie, voorkom je overloze discussies en krijg je gesprekken die er toe doen. Ver weg van het ‘slachtoffer en ja-maar gedrag’.

*‘Omstandigheden maken de mens niet,
ze onthullen hem.’*

Vrij vertaald naar James Allen, filosoof en schrijver, (1864-1912)

Samenvatting

Alles uit zich in je gedrag

Gedrag is de zichtbare uiting van allerlei processen die zich in jezelf afspelen. Je woorden komen overeen met je gedrag, je bent een congruente en betrouwbare manager. Je belooft niet meer dan dat je met daden kunt waarmaken.

Je gedrag is maar voor een klein deel bewust. Het grootste deel van je gedrag ontstaat in diepliggende, onbewuste processen.

Je kijkt naar de kracht van deze onbewuste processen zodat het je helpt een betere manager te worden. Want je begrijpt en beïnvloedt het gedrag van jezelf en van je mensen op een veel betere manier. Je werkt voortaan met de ‘gedrags-ui’, een instrument om met jezelf en met je mensen in gesprek te komen over de kern van motivatie en gedrag.

Valkuilen, gegraven door gewoontes

Je gewoontes zijn zowel je metgezel als je zwaarste last, je valkuil. Je kijkt bewust naar die zaken die elke keer mis gaan omdat je tot nu toe onvoldoende wist dat ze een persoonlijke valkuil waren. Een valkuil die is gegraven door je gewoontes en die lastig te dempen is.

Je wordt veel sterker omdat je de oorzaak van je gedrag niet buiten jezelf legt, maar (met compassie) het ontstaan van je eigen gewoontes leert begrijpen.

Hoe doorbreek je ongewenste gewoontes?

Je maakt een goede gewoonte van het onder ogen zien van slechte gewoontes. Je vraagt je omgeving om feedback en hulp, je raadpleegt voor dieperliggende oorzaken een deskundige.

Je bent niet te ambitieus, maar doorbreekt slechtere gewoontes één voor één. Je doet dat in vier stappen: Kennismaken - Onder ogen zien - Willen veranderen – Terugval accepteren.

Je slaagt alleen als je én gedisciplineerd én liefdevol bent. Je maakt jezelf niet onnodig klein en je bent gestopt met jezelf straffen voor slechte gewoontes omdat je weet dat je jezelf daarmee geen recht doet.

Waar ben je goed in?

Je bent verre van perfect als je alleen perfect wilt zijn.

Je accepteert jezelf, wie je bent, wat je doet en je accepteert daarmee uiteindelijk ook onveranderlijke gewoontes. Je concentreert je voldoende op je sterke punten en bouwt deze verder uit. Je werkt met het model van de kernkwaliteiten omdat je gedrag oordeelloos wilt begrijpen.

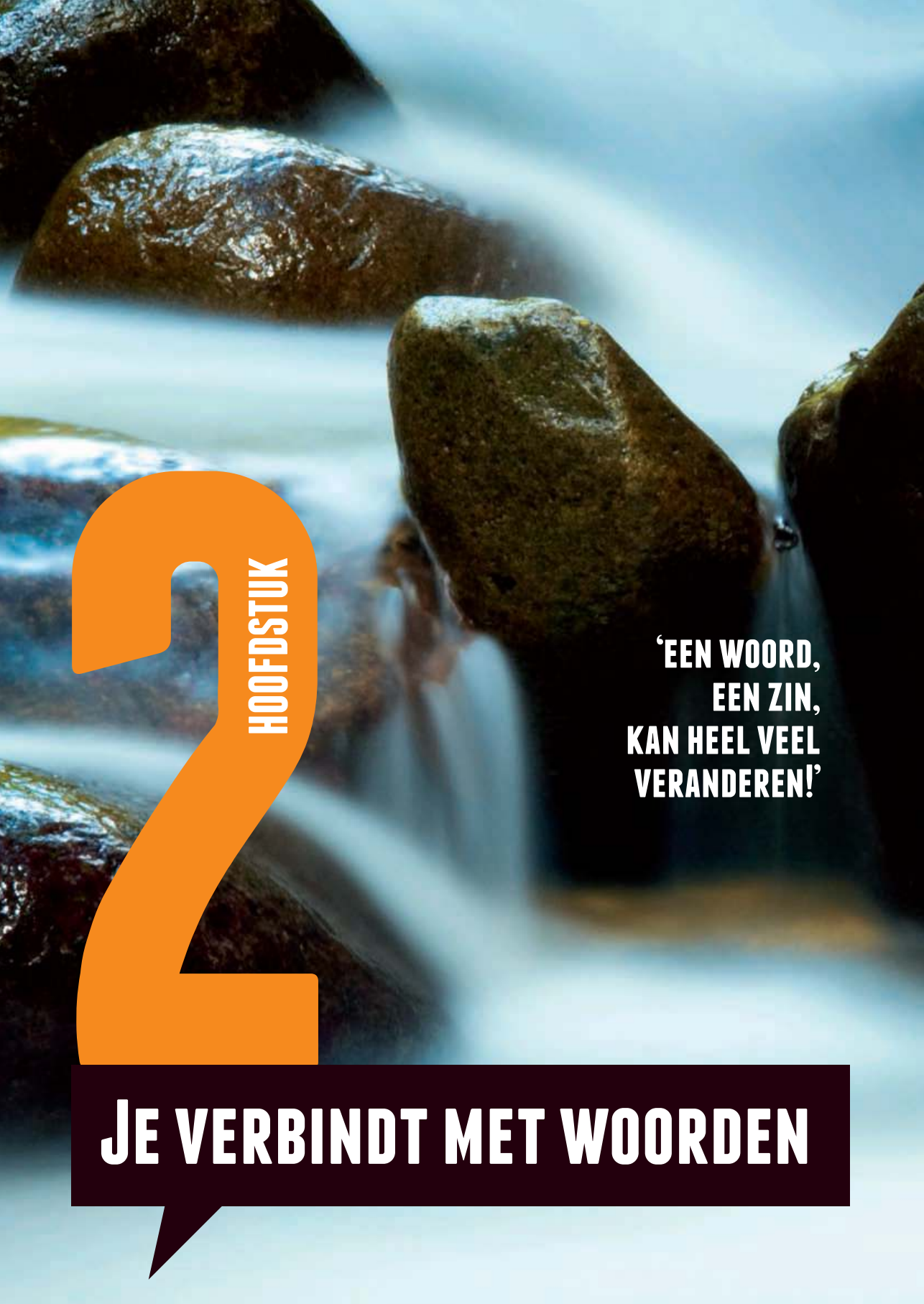
Je stelt je kwetsbaar en dus heel sterk op omdat je je teamleden deelgenoot maakt van jouw groei. Je kunt uitleggen dat dit noodzakelijk is voor jouw ontwikkeling: Jouw groei staat in het teken van het beter functioneren als aanvoerder van je team en slaat terug op het welzijn en op het goed functioneren van je team.

Waar maak jij je druk om?

Je maakt je niet meer (te) druk over zaken waar je geen controle over hebt. Je hebt 'druk maken' ingewisseld voor 'de juiste dingen doen', zodat je invloed op een goede afloop maximaal is.

Je leert dat 'loslaten' niet gelijk staat aan 'uit je handen laten vallen' en kunt daardoor met meer wijsheid kijken naar het verschil tussen 'krampachtig volhouden' en 'rustig nieuwe keuzes maken'.

In je gedrag komt dit zeer positief tot uiting door beheerstheid, kalmte en een goed onderscheidingsvermogen.



2

HOOFDSTUK

**‘EEN WOORD,
EEN ZIN,
KAN HEEL VEEL
VERANDEREN!’**

JE VERBINDT MET WOORDEN

Inleiding

Het woord ‘communicatie’ wordt te pas en te onpas gebruikt. We ‘communiceren’ wat af! Werkoverleg zus, ontbijtsessies zo, bilateralen, informele gesprekken, therapie, contractonderhandelingen, talkshows, in de rechtszaal... We willen allemaal zó graag duidelijk overkomen, we willen zó graag begrepen worden. Soms word je overspoeld met informatie en dan denkt de andere partij dat hij effectief heeft gecommuniceerd. Of je ziet je eigen mensen volgestopt met jouw goedbedoelde instructies je kantoor verlaten en je denkt dat ze het nu wel begrepen hebben.

Nauwkeurig beïnvloeden

We gaan in dit hoofdstuk in op het verbale deel van je communicatie. We kijken naar ‘nauwkeurig communiceren’ en daarmee naar ‘nauwkeurig beïnvloeden’.

Als metafoor gebruiken we ‘de steen en het water’. Wanneer je een steen in het water *smijt*, spatten de druppels hoog op, maak je veel lawaai, ontstaat er onrust. Vissen schieten verschrikt weg onder het veilige kroos en eenden vliegen klapwiekend op naar een andere plek.

Maar wat gebeurt er als je diezelfde steen alleen maar rustig in het water legt, of slechts verlegt?

Bram Vermeulen (cabaretier, componist, 1946 – 2004) heeft het mooi verwoord in zijn lied ‘De Steen’.

*‘Ik heb een steen verlegd,
in een rivier op aarde.
Het water gaat er anders dan voorheen.
De stroom van een rivier, hou je niet tegen
het water vindt er altijd een weg omheen.
Misschien eens gevuld, door sneeuw en regen,
neemt de rivier m’n kiezel met zich mee.
Om hem, dan glad en rond gesleten,
te laten rusten in de luwte van de zee’*

Dit lied gaat over het effect van het verleggen van slechts één steen in de rivier. Door een kleine beweging kun je een groot effect creëren. En zo zou ook het effect van je communicatie kunnen zijn.

Hieronder staat het schema om de onderwerpen in hun samenhang te begrijpen en toe te passen.

	Onderwerp	Omschrijving	Voorbeeld
1	De communicatie zender.	Het woord 'communicatie' wordt vaak geassocieerd met overtuigen. Maar waar gaat het eigenlijk om?	'Ik begrijp nu veel beter hoe ik kan beïnvloeden.'
2	Het communicatie anker.	Wat moet je 'uitgooien' als je echt in gesprek wilt raken?	'Ik ben blij dat ik bij die opmerking van hem bleef stilstaan.'
3	Het communicatie kwadrant.	Wat is jouw keuze uit de vier opties en wat is het effect op je gesprekspartner?	'Het gekke is, dat toen ik stopte met argumenteren, de ander zich steeds meer liet zien.'
4	De communicatie snorkel.	Om boven water aansluiting te vinden zul je soms onder water moeten duiken.	'Pas nadat ik mijn zorg had uitgesproken, konden we ons weer concentreren op de oplossing.'
5	Het communicatie voedsel.	Je bent niet bang om stevige feedback te geven en te ontvangen!	'Ik heb haar precies duidelijk kunnen maken wat mijn verwachtingen zijn.'

1. De communicatie zender

Communicatie is een containerbegrip waar zo'n beetje alles in lijkt te passen.

Al zolang er mensen zijn, communiceren we met elkaar op allerlei manieren en binnen allerlei rituelen. Maar pas 50.000 jaar geleden is de communicatie door middel van taal ontstaan.

Kreten en geluiden werden vanaf toen als het ware gecodeerd in uniforme 'geluiden', vervolgens werden dat woorden genoemd. Het ontstaan van woorden was goed beschouwd eigenlijk alleen maar een vorm van efficiency. Efficiënt klankgebruik als middel om zaken met elkaar af te spreken en om misverstanden te voorkomen.

‘Naar links’, om bijvoorbeeld met een groep jagers een prooi te vangen, moest voor iedereen ook echt ‘naar links’ betekenen. Anders leed de stam honger.

Wie heeft er gelijk?

Maar toen de ene helft van de stam ‘naar links’ en de andere helft ‘nee, naar rechts’ riep, ontstond er een probleem: wie had er nu gelijk? En, in het heetst van de strijd, wie *kreeg* er gelijk?

Waarschijnlijk kreeg de hardst roepende vaak gelijk. Is er na 50.000 jaar veel veranderd? Nog steeds zetten we onze argumenten graag letterlijk kracht bij, ook al is er in geen velden of wegen een prooidier meer te bekennen. Het zou mooi zijn wanneer je gaat opvallen vanwege je vriendelijkheid, je afstemming met de ander. Waardoor je in de stortvloed van communicatie-uitingen een oase van helderheid wordt.

‘Je communiceert, dus je bent’

Deze vrije vertaling van Descartes’ ‘Je pense, donc je suis’ geeft aan dat je, door je communicatie, er ‘bent’, een plek inneemt. Je communiceert namelijk altijd. Zelfs wanneer je je terugtrekt uit communicatie zeg je ‘ik wens niet (met jou) te communiceren’. En in die stilte geef je ook een boodschap af!

Gemeenschappelijk

Communicatie betekent in het kort: het uitwisselen van betekenisvolle boodschappen tussen mensen. In het woord communicatie zit het woord ‘commune’ opgesloten, Latijns voor ‘gemeenschappelijk’.

Doordat we in dit hoofdstuk het woord ‘gemeenschappelijk’ centraal stellen, nemen we afstand van communicatie als middel om ‘beter te zenden’. We gaan terug naar de vraag: hoe kun je jouw wijze van (mondeling) communiceren zo aanpassen dat je beter beïnvloedt?

2. Het communicatie anker

Er wordt veel gecommuniceerd en je hebt veel dingen aan je hoofd. Er zijn veel stimuli, dus hoe alert ben je nog op de betekenis van alle (verborgen) boodschappen?

Voorbeeld van een gesprek tussen een manager en zijn medewerkster:

Manager: ‘Ik ben blij dat het beter gaat, maar ik heb nog steeds de indruk dat je niet alles uit jezelf haalt, hoe komt dat?’

Medewerkster: ‘Fijn om te horen dat je vindt dat het beter gaat en ik werk er echt aan om me nog sterker in te zetten. Maar je weet, gras gaat niet harder groeien als je eraan trekt en ik heb best veel aan mijn hoofd.’

Manager: ‘Ok, het is nu ook wel erg hectisch, maar hou me op de hoogte van de ontwikkelingen en schroom niet om hulp te vragen.’

Medewerkster: ‘Prima, bedankt’

Het lijkt op het eerste gezicht een gesprekje vol vertrouwen. Over en weer. Maar wat halen beide partijen nu werkelijk uit dit gesprek?

Het is een uitwisseling van beleefdheden geweest, waarbij de manager en zijn medewerkster elkaar wat zand in de ogen hebben gestrooid! Want geen van tweeën maakt aanstalten om echt stil te staan bij de situatie. Terwijl er toch twee belangrijke signalen naar voren komen:

Manager: '...ik heb de indruk dat je nog steeds niet alles uit jezelf haalt...'

Medewerkster: '...ik heb best veel aan mijn hoofd...'

Dit is het moment om je communicatie anker uit te gooien.



Het anker krabt over de bodem, haakt vast en het gesprek komt even tot stilstand. Er ontstaat een ankerplaats en het gesprek krijgt daardoor een hele andere wending:

'Nou ja, ik bedoel eigenlijk dat ik de combinatie van deze nieuwe baan en de zorgen thuis als erg zwaar ervaar. Daarom kan ik nog niet alles uit mezelf halen.'

Je kunt nu alsnog besluiten om op een ander moment hierover door te praten, maar je hebt in elk geval door je anker vastgesteld dat er meer aan de hand is.

Wanneer je het communicatie anker meeneemt in elk gesprek en het regelmatig durft uit te gooien, kunnen anderen je in het begin als 'lastig' bestempelen. Je onderbreekt misschien wel een aangenaam 'zand-in-de-ogen gesprek' met vragen als: 'Ik heb het idee dat we nog niet duidelijk en helder genoeg zijn', of 'Wat bedoel je nu *precies*?' en 'Welke afspraken zijn er nou exact gemaakt?'

Het actief inzetten van je communicatie anker is naar onze overtuiging een belangrijke vorm van zichtbaar en alert gedrag: Je staat bewust stil bij wat er echt gebeurt.

3. Het communicatie kwadrant

Sociale vingerafdruk

De manier waarop je met anderen communiceert is sterk afhankelijk van wie je in de basis bent. Jouw stijl is je sociale vingerafdruk, je communicatiestijl: hoe breng jij je boodschap naar voren en waarop wordt je door anderen herkend?

We onderscheiden vier stijlen om te communiceren. Je gebruikt ze alle vier en één van de vier kenmerkt jou het meest. Ook je gesprekspartners hebben een eigen voorkeurstijl.

We willen hetzelfde maar vinden elkaar niet...

Tijdens een sterk uitlopende vergadering zegt Richard plotseling en nogal dominant: *'Het is niet efficiënt, deze wijze van vergaderen, de volgende keer stap ik op als de formele eindtijd is geweest, ook al hebben we nog maar de helft van de punten behandeld.'*

Els reageert op Richard: *'Hè Richard, wat vervelend om dat zo te zeggen. Ik zou het ook fijn vinden als we met elkaar wat meer moeite zouden doen om de tijden aan te houden, maar het is heel storend als iemand dreigt om op te stappen. Wat denken de anderen daarvan?'*

Jaap heft beide armen op en zegt: *'Kom op mensen, wat een gezeur over vergaderen. Hoe langer we blijven mekkeren, hoe meer tijd we verspillen. Zet je schouders eronder en laten we als de bliksem de punten afwerken, dan hebben we in elk geval een goed gevoel over het resultaat.'*

Hans zegt (na enige bedenktijd) tenslotte: *'Ik ben het wel met jullie eens, maar het zou in ons aller belang zijn als we eerst nauwkeurig zouden nagaan waarom onze vergaderingen zo vaak uitlopen.'*

Alle vier bedoelen ze hetzelfde: de vergaderingen moeten anders gaan verlopen. Maar dit voorbeeld maakt duidelijk dat de *wijze* waarop ze het zeggen enorm verschilt. Ze gebruiken alle vier een andere communicatiestijl om gehoord te worden.

Jij kunt jouw communicatiestijl en die van je gesprekspartner op de volgende wijze achterhalen.

1. Hoeveel *ruimte* neem je in tijdens een gesprek en
2. Hoeveel *gevoelens* laat je zien tijdens een gesprek?

1. Geef je ruimte of neem je ruimte?

Geef je in het gesprek ruimte aan de mening van anderen, of neem je juist ruimte om jouw mening te verkondigen?

Iemand die *ruimte geeft*, herken je aan een lager spreektempo, ruimte voor de mening van de ander, tijd nemen voor een beslissing, niet direct reageren op wat een ander zegt en vaak een wat *laid back* lichaamstaal. Iemand die *ruimte neemt*, herken je juist aan een hoger spreektempo, een luidere toon/stem, het geven van de eigen mening, het snel nemen van beslissingen, het direct reageren op wat een ander zegt en een *forward* lichaamstaal.

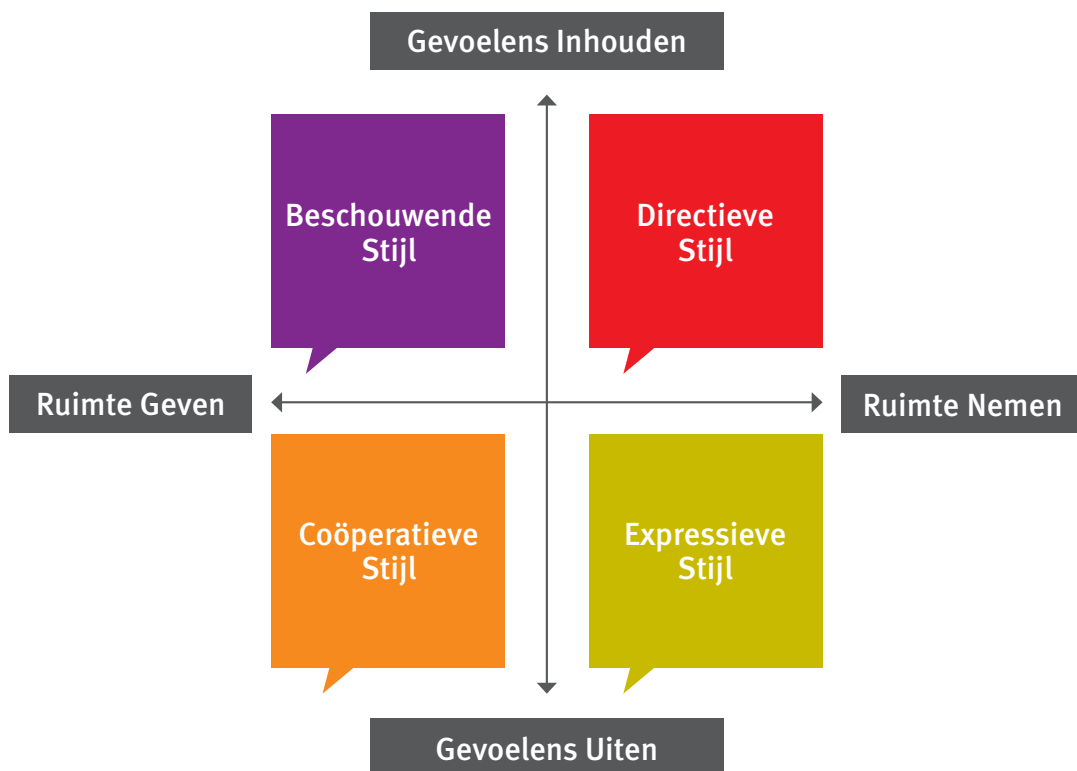
2. Uit je je gevoelens tijdens een gesprek of hou je ze voor je?

Iemand die *gevoelens uit*, praat over beleving ('Ik vind het fijn / vervelend dat...'), is relatiegericht, maakt vaak gebaren, heeft veel mimiek.

Iemand die *gevoelens inhoudt* is voornamelijk taakgericht, praat over feiten. Er worden weinig gebaren gemaakt en ook valt er weinig van het gezicht af te lezen.

In het volgende model van 'communicatiestijlen' zie je deze twee assen: De as van de *ruimte* en de as van de *gevoelens*. Daarmee ontstaan vier kwadranten, vier stijlen waarmee mensen met elkaar communiceren: Beschouwende, directief, coöperatief en expressief.

Iedereen heeft alle stijlen in zich, maar er is één hoofdstijl die iemand het meeste kenmerkt.



De vier mensen uit het eerdere voorbeeld:

Richard uit zich volgens de directieve stijl. Els volgens de coöperatieve stijl, Jaap volgens de expressieve stijl en Hans volgens de beschouwende stijl.

Hoe herken je een beschouwende stijl?

Ruimte geven en niet over gevoelens praten. Iemand met een beschouwende stijl is *taakgericht*, hecht waarde aan heldere *procedures*, werkt onafhankelijk en *gedetailleerd*, heeft *logica* en onderbouwing nodig om beslissingen te nemen en floreert in een gestructureerde omgeving.

Té beschouwend: traag

Iemand met een beschouwende stijl wordt ook wel als *traag* ervaren. 'Heb je hem weer met zijn liefde voor details.' Wanneer je vanuit je eigen haast nog meer druk op iemand met een beschouwende stijl gaat zetten, dan wordt hij *onzichtbaar*. Trekt zich terug. Laat al het geweld over zich heenkomen.

Hoe herken je een directieve stijl?

Ruimte nemen en niet over gevoelens praten. Iemand met een directieve stijl is gericht op *resultaten*, hecht waarde aan *actie*, wil dat anderen waarmaken wat ze beloven, neemt de *leiding*, klinkt besluitvaardig, is *taakgericht* en houdt van *grote lijnen*. Houdt niet van wat hij als 'geneuzel en getreuzel' ervaart.

Té directief: drammerig

Iemand met een directieve stijl wordt ook wel als dominant, als *drammerig* ervaren. Zeker als er druk op staat. 'Hij luistert niet naar anderen, zie je wel, wil gewoon zijn zin krijgen!' Daardoor kan de gezamenlijkheid wegvallen. Het lijkt een sterke, te benijden stijl. Maar in deze stijl vinden we ook vaak eenzaamheid terug. Mensen die, vanwege hun drammen, de aansluiting met anderen hebben verloren.

Hoe herken je een coöperatieve stijl?

Ruimte geven en over gevoelens praten. Iemand met een coöperatieve stijl is gericht op *relaties*, hecht waarde aan commitment, is *ondersteunend* aan anderen. Is een goede *luisteraar*, heeft oog voor *sfeer* en floreert in een *open omgeving*.

Té coöperatief: wollig

Iemand met een coöperatieve stijl wordt ook wel als *vertragend* ervaren, als te *wollig*. 'Eerst moeten we het allemaal eens zijn, dan pas gaan we verder. Niemand blijft achter.' Zet je druk op iemand met een coöperatieve stijl, dan ben je er vrijwel zeker van dat diegene netjes met je meeveert. Maar er gebeurt uiteindelijk *niets*. Riet buigt soepeltjes in de harde wind en blijft op dezelfde plek staan.

Hoe herken je een expressieve stijl?

Ruimte nemen en over gevoelens praten. Iemand met een expressieve stijl is gericht op *ideeën en initiatieven*, op *inspiratie*, op een levendige *discussie*, stimuleert en motiveert anderen. Iemand met deze stijl is een *vlotte prater*, floreert in een *levendige omgeving* en houdt niet van 'vertragende details'.

Té expressief: tjakkaa

Iemand met een expressieve stijl wordt soms als ‘*praatjesmaker*’ ervaren. Als er teveel emotie is, als er teveel *tjakkaa* ontstaat. En je moet oppassen: als je druk gaat zetten op iemand met een expressieve stijl, dan krijg je *de bal op de persoon teruggespeeld*.

Een paar lastige combinaties

De ene gesprekspartner is *beschouwend*, zorgvuldig in woordkeus en uit weinig emotie. De ander is *expressief* en heeft het alleen maar over ‘joh, moeten we doen, voelt goed, geweldig!’ ‘Treuzelaar’, denkt de expressief over de beschouwer. ‘Praatjesmaker’, denkt de beschouwer over de expressief.

Of deze: de ene gesprekspartner is *coöperatief*, wil het graag samen doen, in goede harmonie. De ander is *directief*, wil graag de grote lijnen weten, wil zijn mening geven, snelheid zien.

‘Wat een trage softie’, denkt de directief over de coöperatief.

‘Wat een eigengereide drammer’, denkt de coöperatief over de directief.

Ontdek de pracht!

Elke communicatiestijl heeft prachtige kanten en voordelen.

- Beschouwend: Betrouwbaar, zorgvuldig, een stille kracht op de achtergrond.
- Directief: Helder, duidelijk, gaat voor het resultaat.
- Coöperatief: Fijn om mee samen te werken. Geen egotripper, zorgt.
- Expressief: Stimuleert, aanstekelijk, haalt je uit de put, is boeiend.

Oordeel

Door het inzicht ‘ruimte geven of ruimte nemen’ en ‘uiten of inhouden van emoties’ leer je je eigen stijl en die van anderen herkennen. Het model van communicatiestijlen heeft ook de betekenis van het loslaten van oordelen over de stijl van anderen. Wellicht dat je, na het zien van dit model, van een lastige collega denkt: ‘Als ik hem of haar in een communicatiestijl ‘plaats’, dan begrijp ik hem of haar beter en dan valt er prima mee te werken.’

Wendbaarheid

Hoe goed sluit je aan op de communicatiestijl van de ander? Hoe wendbaar ben je?

Wendbaar zijn heeft te maken met het creëren van een sfeer van veiligheid, waarin de ander zich prettig voelt. Maar je gaat jezelf niet anders voordoen.

Wanneer je doorgaans veel ruimte inneemt in een gesprek (directieve of expressieve stijl) zul je om te beginnen op je handen moeten leren zitten. Zo komt een ander, met een ruimte gevende stijl (beschouwend of coöperatief), veel beter tot zijn of haar recht. Geef ruimte, luister naar de ander en beheers je ongeduld...

Of, wanneer je gewend bent om ruimte aan anderen te geven, besef dan dat je soms wat aarzelend kunt overkomen. Wees gerust wat firmer, zeg wat je echt hebt te zeggen, hou het tempo erin en wees ‘to the point’.

Voor je team

Alles wat we in dit boek beschrijven kun je binnen je eigen team laten zien. Of dat nu het Managementteam is waar je zelf in zit, of het team mensen aan wie je leidinggeeft. Wij hebben in ons werk op alle niveaus en bij alle managers gezien, dat wanneer zij het model van de communicatiestijlen laten zien en vervolgens bespreken met hun mensen, er onderling veel meer vertrouwen, begrip en plezier ontstaat. Licht, luchtig maar welgemeend: 'Jaap, wees eens even wat minder expressief, graag even met de beentjes op de grond', of: 'Hans, ik zie dat je alsmaar aan het denken blijft, kom eens voor de draad met je gedachten.' 'Richard, zit nu eens even niet zo te drammen!'.

4. De communicatie snorkel

Het zou heerlijk zijn als we altijd soepeltjes met elkaar zouden kunnen communiceren. Soepeltjes: objectief, doelgericht, op de inhoud van ons werk, zonder franje en vooral: zonder omwegen. Echter, we zijn allemaal unieke mensen die elk hun gebruiks-aanwijzing en hun gevoelens hebben, gevoelens die ook onderling botsen.

Voorbeeld uit de praktijk:

Je hebt een van je mensen bij je geroepen omdat ze achter is geraakt op een belangrijk project. Je zegt: 'Ik heb gehoord dat je achter bent geraakt op project X, daar wil ik graag met je over praten'. Zij zegt: 'Ik heb privé nogal wat tegenslag gehad de laatste maanden en ik merk dat ik ontzettend moe ben geworden van al het gedoe. Het houdt me bezig en daardoor ben ik ook in mijn werk minder strak in bijvoorbeeld mijn deadlines. Ik vergeet dingen.'

En jij zegt: 'Ik begrijp best dat mensen tegenslag kunnen hebben, maar er wordt ook van je verwacht dat je je voor de volle honderd procent voor de zaak inzet en dat je mij en anderen niet teleurstelt'.

Gevoelens.

Hier komen veel gevoelens vrij. Je hebt zo'n situatie zelf ook wel eens meegemaakt. Dat je bij je manager begrip zocht voor een situatie, dat hij of zij alleen maar op de gemaakte afspraken bleef hameren en er eigenlijk geen spat ruimte was voor de gevoelens waar jij op dat moment mee zat.

Deze medewerkster gaat niet met een gerust hart de deur uit. Er is geen begrip en vertrouwen ontstaan. Sterker nog, haar vertrouwen in haar manager kan beschadigd zijn. Ze troffen elkaar niet op dezelfde golflengte: de één praat over gevoelens, over moeilijkheden, over volhouden, de ander over de inhoud van de zaak, over nakomen van de gemaakte afspraken.

Botsen

Er zit een gelaagdheid in de dingen die we elkaar vertellen. De verschillende lagen van feiten en gevoelens lopen door elkaar heen en strijden om de aandacht. We communiceren op vier verschillende lagen met elkaar, op vier verschillende communicatieniveaus. Twee niveaus zijn goed hoorbaar en zichtbaar. Ze bevinden zich als het ware boven

de wateroppervlakte. Maar er zijn ook twee niveaus die niet direct zichtbaar zijn, twee niveaus die zich juist *onder* water bevinden.

Veel theorieën over communicatie gebruiken de *metafoor van de ijsberg*: de ijsberg is de héle communicatie. Een deel daarvan is zichtbaar, steekt boven water uit. Een ander deel, vaak veel groter, bevindt zich onder water. En ijsbergen *botsen altijd het eerst onder water* op elkaar!

Voorbeeld uit de praktijk:

Je loopt gehaast even bij een van je mensen binnen en je vraagt hem: ‘Kun je deze klus even snel klaren? Ik moet zo weer weg en heb er zelf nu geen tijd voor. Het heeft haast en de vorige keer deed je het ook prima.’

Je medewerker verzucht: ‘Het is elke keer hetzelfde met jou, het lijkt wel alsof je me gebruikt als uitwijkplaats voor spoedklussen. Ik heb het al druk met andere zaken die ook op tijd afmoeten.’

Jij zegt: ‘Ja, maar de vorige keer ging het zo goed, het moet nu toch ook eenvoudig even te doen zijn?’

En je voelt wat irritatie opkomen over zijn reactie. Je denkt: ‘maar hij moet toch begrijpen dat het een spoedklus is en dat de wereld soms net even iets anders in elkaar zit’.

Hij zegt: ‘Ik baal er gewoon van dat het elke keer zo gaat’ en zwijgt vervolgens.

Jij zegt (misschien wat directiever dan je wilt): ‘Sorry, ik begrijp je, maar het kan nu even niet anders’ en je loopt de deur uit in het vertrouwen dat hij de klus voor je zal klaren.

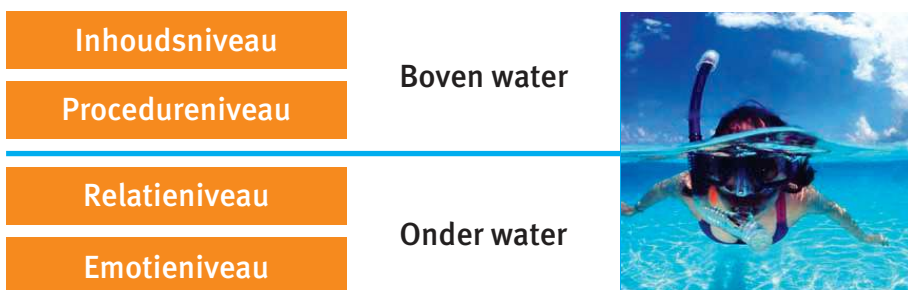
Jij geeft de klus aan hem omdat jij geen tijd hebt en hij het de vorige keer ook zo voortreffelijk heeft gedaan. Jij hebt het over *de klus*. Over iets wat gewoon moet gebeuren om de doelen te halen.

En hij *baalt* ervan. ‘Dit gebeurt nou elke keer.’ Hij heeft het over jullie *relatie*, over de manier waarop je met hem omgaat.

Jij communiceert met hem over iets wat volgens jou logisch is, over wat zich *boven water* bevindt.

Hij communiceert met jou over de wijze waarop je hem behandelt, over wat zich *onder water* bevindt.

Om te begrijpen wat er hier gebeurt, is het onderstaande model zeer bruikbaar. Het model geeft de vier niveaus aan waarop we communiceren  n het geeft aan of dat niveau boven- of onder water zit.



Inhoudsniveau:

Op dit niveau communiceer je met de ander over feiten, over de inhoud.

'Het gaat over deze en deze klus'.

Wanneer je allebei over dezelfde, meetbare feiten praat, is er niets aan de hand. Ook niet als je verschillend denkt over de feiten. De discussie hierover speelt zich boven water af. De feiten, de inhoud, zijn objectief zichtbaar voor beiden.

Procedureniveau:

Op dit niveau praat je met de ander over de procedure, over de manier waarop je iets wilt aanpakken.

'Ik moet zo weer weg en heb er zelf nu geen tijd voor.'

Weggaan naar een andere verplichting heeft binnen jouw procedure een hogere prioriteit dan zelf de klus even af te werken.

Ook dit speelt zich grotendeels boven de waterlijn af. Het gaat over de volgorde van handelingen en jij en je gesprekspartner kunnen daar best van mening over verschillen. Het blijft een meetbaar proces waarin voors en tegens rustig en zonder al te veel emotionele lading kunnen worden afgemeten. Kúnnen. Want er gebeurt meer op de volgende twee niveaus die zich onder water bevinden:

Relatieniveau:

Op dit niveau praat je over de wijze waarop je met elkaar samenwerkt of 'samen bent'.

'Het is altijd hetzelfde met jou, het lijkt wel alsof je me gebruikt als uitwijkplaats voor spoedklussen'.

Dit soort opmerkingen speelt zich al onder de waterlijn af. Als je niet aanvoelt wat je gesprekspartner bedoelt en je gaat onverstoord verder op je weg, dan ontstaan er (onuitgesproken) meningsverschillen, misschien wel barsten in de samenwerking. Er zit een lading op wat de een vertelt. Een lading die iets belangrijks zegt over de kwaliteit van jullie relatie. Merk de lading bij de ander op en gooi je *communicatie anker* uit: 'wat is er precies aan de hand?'

Emotieniveau:

Op dit niveau praat je over emotie. Over hoe jij of de ander iets ervaart.

'Ik baal er gewoon van dat dit elke keer zo gaat.'

Als jij in dit voorbeeld iets zegt over de inhoud, de ander zegt iets over de emotie en deze emotie wordt door jou niet opgepikt, dan ontstaan er fricties in de samenwerking. In dit voorbeeld voelt hij zich waarschijnlijk niet gezien. En daar baalt hij van. Jij gaat daar in je haast aan voorbij: *'Sorry, ik begrijp je (helemaal niet dus....), maar, het kan nu even niet anders'.*

Eigenlijk zeg je: 'Shut up and do your job', waarmee je zijn ontevredenheid op *relatieniveau* bevestigt.

Ook hier geldt weer: Merk de lading bij de ander op en gooi je *communicatie anker* uit.

‘Merk de lading op’. Dat is niet voor iedereen even gemakkelijk. Managers met een beschouwende of directieve communicatiestijl (laten weinig gevoelens zien gedurende een gesprek) hebben doorgaans de meeste moeite met het opmerken en durven benoemen van gevoelens. Zichtbaar empathie tonen, als onderdeel van Emotionele Intelligentie, staat bij hen niet altijd met stip op nummer één.

Wat kun je doen als je van jezelf weet dat je je niet gemakkelijk in de ander kunt verplaatsen? Op onze website kun je een checklist downloaden waarop je de belangrijkste elementen van Emotionele Intelligentie bij jezelf kunt meten. Zo kun je zien wat je al in huis hebt en wat je nog te leren hebt. Zelf of onder begeleiding van een deskundige.

Weet je van jezelf dat je de ‘lading’ niet gemakkelijk oppikt, begin dan in elk geval met het volgende:

- Laat de ander rustig uitspreken, wees geduldig.
- Vraag door op dat wat je hoort, probeer te ‘begrijpen’ en laat ‘OMA’ thuis (Oordeel, Mening, Advies).
- Geef feedback op wat de ander zegt en probeer de gevoelens van de ander te verwoorden.

Zo ontwikkel je gaandeweg je antenne voor de ander en zijn of haar (onderliggende) emoties of belangen. Snorkelen helpt je hierbij.

Snorkelen!

Er is geen goede overeenstemming te bereiken op inhouds- en procedureniveau, als er - onder water - op het relatie- of emotieniveau *onafgewerkte zaken* zijn. Je zult dus eerst exact moeten weten wat iemand bedoelt als hij of zij in het gesprek iets aangeeft over de relatie tussen jullie of over zijn of haar gevoel.

Hier geldt dus dat je niet alleen je communicatie anker moet uitgooien, hier geldt ook dat je op onderzoek uitgaat naar wat er zich werkelijk afspeelt. Je zult onder water moeten gaan snorkelen, kijken wat daar is. Op welke plek dreigen de ijsbergen te botsen? Je snorkelt naar beneden en vraagt bij de opmerking uit het voorbeeld op bladzijde 60 (...‘Ik baal er gewoon van’...):

‘He, ik hoor dat je baalt van mijn aanpak’.

Tien tegen één dat je te horen krijgt dat dat zo ís! Vervelend, maar ook prima. Eerst het hart luchten, dan weer over tot de orde van de dag.

Omlaag als het moet

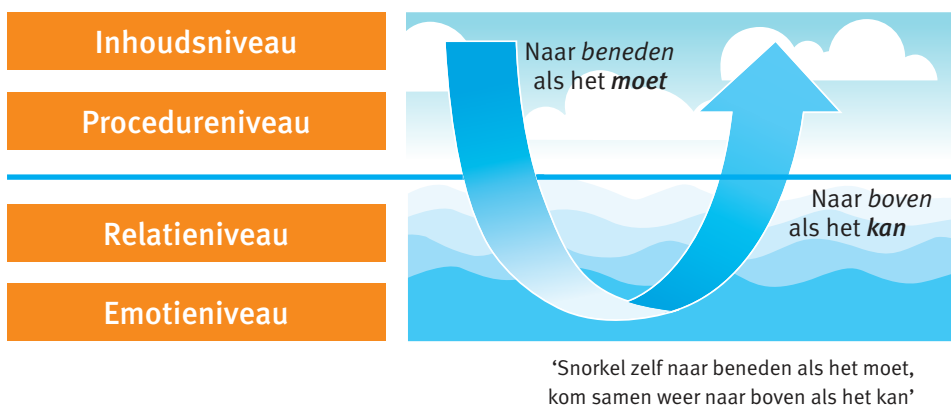
Als het moet, *snorkel eerst zelf naar beneden*. Wat speelt zich af op relatie- of emotieniveau bij de ander? Neem de tijd om de ander goed te begrijpen.

Omhoog als het weer kan

En als het weer kan: *kom samen naar boven* om verder te praten op inhouds- of procedureniveau.

Wanneer kun je ‘naar boven’? Als de ander gerustgesteld is. Als er weer vertrouwen is. Misschien denk je: ‘Ja, maar bij ‘man X’ of ‘vrouw Y’ moet ik dat altijd doen, er is altijd wel iets aan de hand’.

Dan wordt het tijd om ‘er is altijd iets aan de hand’ te gaan bespreken. Want dat is een duidelijke verwijzing naar jouw ergernis op *relatieniveau* en over de samenwerking!



De relatie tussen communicatiestijlen en communicatieniveaus

We zeiden het al: je begint bij voorkeur zelf met snorkelen, omdat je daarmee ruimte geeft aan de ander om te vertellen wat er aan de hand is.

Je bent pas echt effectief aan het communiceren als de ander eigenlijk niet eerst zijn of haar plaats hoeft te bevechten. Want als je iemand tegenover je hebt die een Beschouwende of Coöperatieve stijl hanteert dan weet je dat het mensen zijn die niet zo gemakkelijk ruimte voor zichzelf opeisen. Je moet ze bevragen waardoor ze in staat gesteld worden ‘omlaag’ of ‘omhoog’ te bewegen.

Hieronder een schema waarin Communicatiestijlen en Communicatieniveaus in één oogopslag zijn weergegeven.



5. Het communicatie voedsel

Dit laatste deel gaat over ‘voedsel’. ‘Voedsel’ dat je door je wijze van communiceren uitdeelt of ontvangt in de vorm van feedback.

Feed & Back: Voeden & Terug.

Want iemand écht vertellen waar het om gaat, echt goede, menselijke en stevige feedback geven, betekent sterker maken. Maar het is ook een lastige zaak, want vaak ben je óf te voorzichtig, óf te bruusk. We zien in de praktijk vaak dat managers te voorzichtig zijn, omdat ze ‘de kool en de geit’ willen sparen.

Feedback geven is soms ook lastig. Je wilt aangeven wat beter moet, tegelijkertijd wil je de relatie met de ander in stand houden. Het kan ook voorkomen dat je denkt: ‘nou ja, het is zo erg niet, wat zal ik me druk maken’. Of je denkt: ‘... maar verder functioneert hij eigenlijk prima’.

In deze paragraaf kijken we naar die situaties waarin je feedback moet geven op niet-gewenst gedrag. Houd wel in je achterhoofd dat het geven van een compliment een zeer gewenste vorm van feedback is.

Een maaltijd serveren

Wanneer je feedback bekijkt vanuit de *negatieve invalshoek*, namelijk vanuit de ‘correctie’, dan blijft het een lastige kwestie. Want met het geven van feedback stel je een grens. Je houdt er mogelijk niet van als anderen jou een grens stellen, dus pas je wel op om dat (teveel) bij anderen te doen.

Wanneer je feedback zo bekijkt, dan lijkt het op een vorm van *inperking*. En, hoe meer je je mensen inperkt, hoe meer ze jou gaan zien als een kritische zeurpiet. Dus je blijft ‘opgewekt vaag’. Je deelt hier en daar misschien een plaagstoot uit, of je bent wat sarcastisch, maar je voorkomt dat je te duidelijk wordt.

Bekijk het geven van feedback eens op de volgende manier: stel je voor dat het een *positieve overtuiging* wordt. Een stuk gereedschap dat altijd tot je beschikking staat, waarmee je de ander beter kunt laten functioneren. Feedback is een vruchtbare manier om echt aandacht aan het gedrag van een ander te besteden. Feedback geven is respect tonen. Met goede feedback dien je een voedzame maaltijd op waar de ander sterker van wordt. En met goede feedback geef je jezelf een belangrijke oefening om sterk te zijn.

Grenzen

Het geven van feedback op ongewenst gedrag houdt in dat je grenzen stelt. Dat hoeft, zoals eerder gezegd, geen inperking te zijn van de ander. Het stellen van grenzen is zelfs, wat filosofisch gezien, een goede daad. Je stimuleert de ontwikkeling van de ander.

Voorbeeld uit de praktijk:

'Ik was afkomstig uit een team professionals dat geleid werd door een ervaren, intelligente, mensgerichte manager. Er was vrijwel altijd begrip voor situaties, er werd altijd gepraat en er was een hele goede, warme sfeer. Professionals onderling, je kent het misschien wel. Dat we nauwelijks onze resultaten haalden, daar hadden we met elkaar begrip voor. Toen ik binnen hetzelfde bedrijf een nieuwe baan kreeg en ook een nieuwe manager, werd ik door mijn oude manager wat schertsend gewaarschuwd. 'Je krijgt een uitstekende manager, maar ze maakt het je niet gemakkelijk. Ze pakt echt drie slagen dieper door dan dat ik doe.'

Inmiddels werk ik een jaar met deze nieuwe manager. Nee, ze maakt het me zeker niet gemakkelijk met haar aandacht en haar feedback. Maar, wat heb ik een hoop geleerd over mijn vak en over mezelf in het afgelopen jaar. Ik ben een enorme groeispurt aan het doormaken. Haar consequente wijze van feedback geven draagt bij aan mijn professionalisme.'

Zelf ook goed eten!

Wanneer je feedback goed toepast, dus vanuit de optiek van het oprecht 'voeden' van de ander, dan ontstaat er tevens een ander, positief neveneffect: jij kunt ook steeds beter omgaan met de feedback van anderen. Je beschouwt feedback niet meer als persoonlijke kritiek en je zult waarschijnlijk beter begrijpen wat de ander bedoelt. Je ziet de feedback als bijdrage aan je ontwikkeling. Ergo: je bent niet bang meer om feedback te geven én niet bang meer om feedback te ontvangen.

Als deze zienswijze je aanspreekt, gaat het eigenlijk alleen nog om de *wijze* waarin je feedback geeft.

Onderstaand een paar belangrijke spelregels:

1. Feed-Back: Terug Voeden. En niet, zoals we dat in onze praktijk nogal eens tegenkomen: 'eens even ongefilterd vertellen wat ik ervan vind'. Maar ook niet heel omzichtig de kool en de geit proberen te sparen.
2. De ander moet toestemming geven voor feedback. Moet het willen horen.
3. Feedback gaat altijd over *gedrag*. Het liefst goed doorvertaald in een of meerdere competenties. Maak het concreet en meetbaar. Dus niet 'het gaat nog niet zo goed', maar wel 'ik zie dat je offertes nog steeds 5 pagina's te lang zijn'.
4. Feedback is ook een vorm van je communicatie anker. Je stopt bewust bij een ongewenste situatie. Je laat jezelf en de ander niet afdrijven om op de klippen te lopen.
5. Geef feedback zodra je het gedrag ziet.
6. Feedback heeft nauwelijks waarde als je geen alternatief gedrag biedt. Je moet de ander niet met lege handen achterlaten maar verder helpen door aan te geven hoe je het wél wilt. Verken samen de mogelijke oplossingen.
7. Wanneer je op goede wijze feedback geeft, raakt het alle vier de communicatieniveaus: Inhoud, Procedure, Relatie én Emotie.

Waardevrij?

In veel theorieën staat dat feedback *waardevrij* moet zijn.

Dat klopt ten dele:

Ja, omdat je niets bereikt met oordelen en verwijten.

Nee, omdat er wel degelijk waarden meespelen, namelijk die van de onderneming en van jou. En die mag je laten zien. Sterker nog, die moet je laten zien.

Met het onderstaande model kun je op een sterke en menselijke manier je feedback vormgeven.

Het 4G model:

1. Omschrijf het meetbare ongewenste *gedrag* waar je last van hebt.
2. Omschrijf het *gevolg* dat het gedrag heeft.
3. Omschrijf je *gevoel* hierbij.
4. Omschrijf het *gewenste gedrag* wat je voortaan wilt zien.

Voorbeeld:

1. *'Ik heb gezien dat je tot nu toe bij elke oplevering van een deelproject de deadline overschrijdt en dat ik daar altijd pas achteraf over wordt geïnformeerd.'*
2. *'Het gevolg hiervan is, dat ook mijn eigen deadlines in de knel komen.'*
3. *'Ik voel me er steeds gefrustreerder over, want het gaat niet alleen om jouw bijdrage aan het project, maar ook over mijn geloofwaardigheid.'*
4. *'Ik wil dat je je planning zo inricht dat je je deadlines voortaan zonder mankeren haalt. En ik wil dat, wanneer een deadline onder druk komt te staan, je me daar tijdig over inlicht. Dan kan ik je helpen.'*

Stel je voor dat je deze tekst eerst even voor jezelf hebt uitgeschreven en dat je het daarna rustig aan de ander vertelt. Voel je hoe sterk het is om gewoon onomwonden aan te geven wat jij wilt? Terwijl het niet vijandig is, je de ander niet kleiner maakt en je hulp blijft geven in het geval dat deadlines onder druk komen.

Het zou kunnen dat de betrokken medewerker nu zelf zal aangeven waar hij of zij tegenaan loopt. Het hoeft geen onwil te zijn. Sterker nog, we komen echt maar heel weinig mensen tegen bij wie alleen onwil een rol speelt.

Het ligt misschien wel aan 'kunnen': iemand is nog geen goede tijdmanager. Of iemand heeft het echt te druk. Of iemand is inhoudelijk nog niet op het goede niveau, waardoor alles langer duurt. Of iemand heeft een tegenslag gehad waardoor zijn bijdrage onder druk komt te staan.

Kortom nauwkeurige, sterke feedback maakt een echt gesprek mogelijk. Je hebt rustig een belangrijke steen in de rivier verlegd, waardoor het water vanaf nu anders gaat stromen.

Samenvatting

1. De communicatie zender

Mondelinge communicatie is een sterk middel om anderen positief en weloverwogen te beïnvloeden. Je communiceert nauwkeurig (rustig een steen verleggen in de rivier in plaats van een kei in het water gooien) waardoor het effect duurzamer is.

2. Het communicatie anker

Je hoort dat er tussen de regels door meer wordt bedoeld en gooit het communicatie anker uit. Daardoor kom je bij de kern van een verhaal. Door het communicatie anker uit te gooien voorkom je dat zaken door anderen mooier worden voorgespiegeld dan dat ze zijn.

3. Het communicatie kwadrant

Er zijn vier communicatiestijlen en iedereen heeft een eigen voorkeurstijl: Directief, Expressief, Coöperatief of Beschouwend. Je moet je eigen stijl kennen en de stijl van een ander herkennen door te luisteren naar twee parameters: 'Geeft of neemt de ander ruimte' en 'Praat de ander wel of niet over gevoelens'.

Om anderen op hun gemak te stellen ben je wendbaar: Je neemt een aantal kenmerken van de stijl van de ander over. Daarvoor is het belangrijk om de hoofdkenmerken van elk van de stijlen te beheersen.

4. De communicatie snorkel

Je communiceert op vier verschillende niveaus: Inhoud-, Procedure-, Relatie- en Emotie-niveau. Inhoud- en procedureniveau bevinden zich boven de waterlijn, gaan over feiten en zichtbare zaken. Relatie- en Emotieniveau bevinden zich onder de waterlijn en gaan meer over gevoelens. Indien je gesprekspartner zich 'onder de waterlijn' bevindt, snorkel je eerst daar naar toe, besteed je aandacht aan de gevoelens en ga je samen weer omhoog naar procedure- en inhoudsniveau om het gesprek over concrete zaken te hervatten. Je snorkelt omlaag als het moet en komt weer omhoog als het kan.

5. Het communicatie voedsel

Je beschouwt het geven en ontvangen van feedback als bijdrage, als voeding en niet als kritiek. Je kent de belangrijkste spelregels en je hebt het '4-G model' tot je beschikking waarmee je én de inhoud én het menselijke aspect over het voetlicht brengt.

*'Een avond waarop iedereen het eens is,
is een verloren avond.'*

(Albert Einstein)



**'OBJECTIEF METEN ZORGT VOOR
RECHTVAARDIG BEOORDELEN'**

3

HOOFDSTUK

JE MEET RECHT EN VAARDIG

Inleiding

Je kijkt naar een van je medewerkers en denkt: ‘er moet toch veel meer inzitten dan wat hij nu laat zien...’ Maar wat dat ‘meer’ dan precies is, vind je moeilijk om aan te geven en daardoor kun je die medewerker niet goed helpen in zijn ontwikkeling. Alles dreigt te blijven zoals het was en je loopt het risico op middelmatige prestaties en resultaten.

Rechtvaardig

Doordat veel managers niet goed kunnen ‘meten’ kunnen medewerkers onvoldoende groeien in hun competenties. Managers ‘meten’ hun medewerkers nog te vaak op basis van aannames of halve informatie, zetten dat af tegen hun persoonlijke indrukken en worden daarmee subjectief. Medewerkers herkennen zich onvoldoende in het oordeel, dreigen hun motivatie te verliezen en zullen niet veranderen.

Het rechtvaardig (recht én vaardig!) meten van je medewerkers heeft een belangrijk uitgangspunt: zij hebben recht op jouw aandacht en recht op je actieve betrokkenheid bij hun ontwikkeling. Daardoor kunnen ze gericht groeien naar taakvolwassenheid. Je aandacht heeft ook een belangrijk neveneffect: je mensen weten dat ze gezien worden, dat ze er toe doen!

In dit hoofdstuk staan de handvatten om je mensen op basis van *recht en vaardig* meten verder te ontwikkelen.

Hieronder staat het schema om de onderwerpen in hun samenhang te begrijpen en toe te passen.

	Onderwerp	Omschrijving	Voorbeeld
1	Meet het bedrijfsdoel.	Bestaat het bedrijfsdoel uit overtuigingen en handelen we daar ook allemaal naar?	'Als waterschap hebben we een heldere opdracht: 'Schoon drinkwater en droge voeten voor iedereen'.'
2	Meet de zingeving.	Welke parameter geeft duurzame motivatie?	'Ik krijg een aantal mensen maar niet in beweging'.
3	Meet 'De juiste dingen doen'.	Stop met harder werken, start met slimmer werken!	'Ik weet precies welke activiteiten nodig zijn om mijn doelen te behalen'.
4	Meet het Willen en Kunnen.	Je denkt te meten in 'willen' en 'kunnen', maar maakt dit onvoldoende specifiek in de aansturing.	'Toen ik een belangrijke activiteit bespreekbaar maakte met de vraag 'wil je het en kun je het?' ontdekten we het werkelijke ontwikkelpunt'.
5	Meet het effect van je communicatie.	Willen en kunnen hebben sturen en steunen tot gevolg. Hoe doe je dat met jouw communicatiestijl?	'Ik weet mijn stijl van communiceren aan te passen aan de situatie'.
6	Meet de groei	Geef je af en toe een klap tegen het wiel of ben je op weg naar 'met meer gemak en met meer zekerheid je resultaten halen?'	'Hoe meer geplande aandacht ik geef, hoe minder tijd ik kwijt ben!'

1. Meet het bedrijfsdoel

Missie, visie, strategie, deze hele reeks van woorden trekt bijna dagelijks aan ons voorbij. Heel veel adviesgeld wordt besteed aan het zo mooi en volledig mogelijk opschrijven van allerlei verheven en vaak tamelijk abstracte idealen. Een paar jaar geleden moesten we bij een grote stichting van bejaardencentra de zogenaamde bejegening van medewerkers helpen verbeteren, kort gezegd, de wijze waarop medewerkers met bewoners van zo'n centrum omgaan. Toen we begonnen met de vraag: 'weet je eigenlijk waarom je hier werkt en wat het belangrijkste doel van je functie is?', werd verwezen naar de nieuwe missie en visie die de directie net daarvoor had bepaald. Daar kwamen zinnen in voor als *'wij zien de zorg voor bejaarden vanuit een holistische kijk op mensen'*.

Doorvertalen

Prachtige woorden, maar de gemiddelde bejaardenverzorgster kon deze woorden niet plaatsen binnen haar dagelijkse werk. Het doel was te ver weg, te abstract, het droeg niet bij aan haar zingeving. En het doel had in de ogen van velen helemaal geen relatie met 'bejegening'. Ze ontdekten iets anders:

'We bieden geborgenheid en liefde waar bejaarden in hun laatste levensjaren zo naar hunkeren'. 'Daardoor ontstaat er ruimte voor ze om hun eigen, bijna voltooide leven, te verwerken'.

Zo hadden ze het nog nooit met elkaar verwoord. Iedereen voelde opnieuw dat zijn of haar eigen bijdrage ertoe deed en dat de wijze waarop ze met elkaar en met de bejaarden omgingen bepalend was voor het gevoel van geborgenheid in het verzorgingscentrum.

Het doel was nu doorvertaald in zingeving en kon vervolgens omgezet worden in concreet gedrag.

In deze paragraaf pleiten we niet voor het opzij leggen van missie, visie en strategie. We pleiten voor het goed *doorvertalen* ervan in de doelen van je bedrijf, je afdeling en de activiteiten van je mensen. Want dan krijg je duidelijk richting en gewenst gedrag.



In het voetbal weet iedereen vanzelfsprekend waar de bal naartoe moet!

Een inmiddels oud, maar daarom niet minder belangrijk stukje tekst uit 'Alice in Wonderland' van Lewis Carroll:

'Zou je me alsjeblieft willen vertellen, waar ik van hieruit naartoe moet gaan?' vroeg Alice aan de Kat. 'Dat hangt er van af. Waar wil je naar toe?', vroeg de kat. 'Dat maakt me niet zoveel uit', zei Alice. 'Dan maakt het ook niet uit welke weg je inslaat', zei de Kat.

Deze tekst geeft aan dat het helemaal niet zo logisch is om te veronderstellen dat iedereen weet welke weg jij met je bedrijf of met je afdeling wilt gaan.

Een praktijkvoorbeeld van een waterbedrijf:

We zitten met een Managementteam aan tafel. Het onderwerp is strategie en de richting waarin men zich verder wil ontwikkelen.

Hun bedrijfsdoel is: 'We bieden de bevolking veiligheid. Door schoon drinkwater in alle huishoudens te leveren (gezondheid), door gereinigd afvalwater aan bedrijven te leveren (milieu) en door dijkversterkingen en bescherming tegen wateroverlast te realiseren (droge voeten)'. Deze formuleringen klinken heel aannemelijk en het lijkt erop dat iedereen dit binnen het bedrijf weet en er naar leeft. We uiten onze tevredenheid over hun formuleringen en gaan met hen de volgende uitdaging aan.

'Jullie omschrijven het bedrijfsdoel goed. Echter, nu de toets in de praktijk. Geldt die duidelijkheid ook bij de mensen in je bedrijf?'

We stellen voor dat ze een aantal van hun medewerkers bellen en hen twee vragen voorleggen:

1. Wat is volgens jou het belangrijkste doel van ons bedrijf?

2. Welke werkzaamheden van jou dragen direct bij aan het behalen van dat doel?

'We zetten de luidspreker aan en luisteren wat er gebeurt.' John wordt als eerste gebeld. Hij is National Accountmanager voor industrieel water: 'Goede vraag, je overvalt me hier wel een beetje mee. Het doel van ons bedrijf is uiteindelijk om voldoende omzet binnen te halen en door het beheer van de grotere klanten draag ik daar aan bij'.

Dan wordt Nico gebeld. Hij is verantwoordelijk voor de logistiek. 'Ja, het grote doel is om zo efficiënt mogelijk te zijn. En mijn bijdrage daaraan is het verbeteren van alle logistieke processen.'

Tot slot wordt Hans gebeld. Werkzaam binnen Finance. 'Het uiteindelijke doel van ons bedrijf is rentabiliteit en winstgevendheid'. 'Wij dragen daaraan bij door zo alert mogelijk de financiële kengetallen te volgen en jullie hierover goed te informeren'.

Na deze antwoorden stoppen we met deze meetoefening. Het is opvallend hoe verschillend de bedrijfsdoelen worden beleefd en hoe men het realiseren van deze doelen vanuit de eigen invalshoek benadert.

Het lijkt zó voor de hand liggend dat we allemaal precies weten waar we naar toe moeten, wat ons doel is. En toch zien wij in de dagelijkse praktijk dat er bij veel bedrijven een werkelijk gebrek aan eenduidigheid is over de te behalen doelen.

Google

Er zijn echter bedrijven die bewust werk maken van een breed gedragen kennis en acceptatie van de doelen. Het is opvallend dat deze bedrijven over het algemeen succesvoller zijn dan de anderen. Een voorbeeld daarvan is Google.

Google is momenteel één van de succesvolste bedrijven ter wereld. En Google is momenteel één van de meest gewaardeerde werkgevers ter wereld. Google heeft van oudsher een eenvoudig en helder doel, namelijk *'de geweldige schat aan informatie op het web te ordenen'*. Alles staat in het teken van dit doel. *'De perfecte zoekmachine begrijpt wat je bedoelt en geeft je meteen wat je zoekt.'* Mede oprichter Larry Page heeft deze slogan vanaf het begin gehanteerd als meest belangrijke bedrijfsdoel. Hij zegt *'Om een geweldig bedrijf te bouwen zal je een cultuur moeten creëren waar iedereen dezelfde waarden, doelen en verwachtingen deelt die leiden naar succes.'* In het geval van Google is dat de concrete doorvertaling van hun bedrijfsdoel:

1. *Richt je op de gebruiker en de rest volgt vanzelf.*
2. *Het beste is om één ding heel erg goed te doen.*
3. *Snel is beter dan langzaam.*
4. *Democratie op internet werkt.*
5. *Niet alleen achter je bureau heb je antwoorden nodig.*
6. *Je kunt geld verdienen zonder slecht te zijn.*
7. *Er is altijd meer informatie te vinden.*
8. *De behoefte aan informatie is grensoverschrijdend.*
9. *Ook zonder pak aan kun je serieus zijn.*
10. *Uitstekend is gewoon niet goed genoeg.*

Bij Google worden alle medewerkers, van hoog tot laag, met een doorlopende communicatiecampagne positief beïnvloed. Daardoor is het voor iedereen na verloop van tijd glashelder wat het doel van de onderneming en het doel van hun eigen functie is.

Bij veel bedrijven werkt het toch anders. Sterker nog, veel bedrijven hebben moeite om hun precieze bedrijfsdoel te formuleren, laat staan het zo duidelijk op te schrijven als Google. Hoe kun je dan verwachten dat een individuele medewerker precies weet wat het doel van zijn functie is binnen het bedrijfsdoel. Wat is zijn bijdrage dan? Waar haalt hij zijn zingeving dan uit? Hoe kun je dan zien of iemand groeit?

En de belangrijkste vraag: als mensen niet precies weten en beleven wat hun bijdrage aan het bedrijfsdoel is, waar manage jij dan op?

Op onze website vind je nog een voorbeeld van de wijze waarop het Ritz-Carlton Hotel haar bedrijfsdoel heel concreet heeft doorvertaald voor alle medewerkers.

Egelprincipe

Jim Collins belicht het belang van een helder doel in zijn boek *Good-to-Great*: iedereen, van hoog tot laag, moet weten waar het bedrijf echt goed in is. In zijn boek staan de conclusies van een jarenlang onderzoek dat hij en zijn team uitvoerden naar buitengewoon presterende organisaties.

Collins ontdekte een aantal principes die ten grondslag liggen aan het succes van die bedrijven. Eén daarvan is het zogenaamde 'Egelprincipe'. Dit principe geeft aan hoe je tot een gemeenschappelijk gedragen doel en richting kan komen.

Bij het Egelprincipe hoort de parabel van de egel en de vos:

De vos ligt op de egel te wachten bij de kruising van een pad. De egel komt er waggelend aan. 'Ah, nu heb ik je!' denkt de vos. Hij springt bliksemsnel tevoorschijn. De kleine egel ziet het gevaar en denkt: 'Daar gaan we weer. Leert hij het dan nooit?' Hij rolt zich bliksemsnel op en wordt een bol met scherpe stekels. De vos ziet het gevaar net op tijd, stopt de aanval en trekt zich terug in het bos om een nieuwe strategie te bedenken. Elke dag vindt er een variant op dit gevecht plaats en ook al is de vos veel slimmer, de egel wint altijd.



De egel vereenvoudigt de complexe wereld. 'Bij gevaar rol ik me gewoon op. Daar ben ik heel goed in'. De vos heeft veel meer opties dan de egel, maar kan deze niet integreren tot een geheel.

Daardoor is hij gedwongen om elke dag wat anders te doen en daardoor zullen deze acties nooit uitgroeien tot een succes.

Het doel van deze parabel is om te kiezen voor je eigen kracht en deze keuze te integreren in een bedrijfsdoel dat consequent wordt uitgedragen. Het gaat dus om *keuzes maken*. Die keuzes worden bepaald door het antwoord op 3 uiterst belangrijke vragen:

1. waar zit onze echte passie,
2. waar zijn we de beste in (of kunnen dat worden) en
3. hoe verdienen we daarmee ons geld?

Collins heeft deze drie componenten in een model gezet. Op het punt waar de cirkels elkaar overlappen ligt het Egelprincipe:



Praktijkvoorbeeld Egelprincipe

(gedestilleerd uit 'De eenvoud van succes', Simone van der Donk):

De HEMA (Hollandsche Eenheidsprijzen Maatschappij Amsterdam) weet dat het niet beter is dan anderen in het maken van bijzondere dingen. *Het bedrijf weet echter wel dat het de allerbeste is in het bijzonder maken van gewone dingen.*

Door alle producten zelf te ontwerpen en te ontwikkelen creëert HEMA haar eigen brandstof voor de economische motor. Met HEMA's passie om klassenverschillen irrelevant te maken, is de cirkel compleet en kan er een eenvoudig basisprincipe gefilterd worden uit de samenhang tussen de drie cirkels:



Door eenvoudige producten zelf te ontwerpen maakt HEMA gewone dingen bijzonder. De lage prijzen die nog voortkomen uit de ontstaansgeschiedenis van het bedrijf maken dat diezelfde ontwerpen voor iedereen beschikbaar zijn. Bijzondere, maar eenvoudige producten voor een lage prijs dus. 'Bijzondere eenvoud' blijkt dan als kerndoel niet alleen goed gekozen, maar ook goed te werken.

Ga ook op zoek naar het Egelprincipe van je bedrijf. Doe dat niet alleen, maar selecteer een dwarsdoorsnede van je medewerkers en laat ze erover brainstormen. Bekijk het van vele kanten en pas het net zo lang aan totdat iedereen voelt: dit is het, dit zijn wij!

Meet dus opnieuw het doel van je bedrijf en meet opnieuw het doel van je mensen daarin. Vertaal dat in heldere, actieve woorden. Je mensen zullen pas echt uit de verf komen als je bedrijf een eigen, meetbaar en overkoepelend doel heeft, iedereen dat doel kent en er naar handelt!

2. Meet de zingeving

Meet de zingeving bij je mensen! En durf het gesprek daarover aan te gaan.

Zingeving: Het zoeken van mensen naar de zin, de bedoeling of het doel van het werken bij een bedrijf. Het wordt ze geboden of ze gaan er zelf naar op zoek.

Je wilt niet zomaar een baan. Je wilt je verbonden voelen en weten dat je ertoe doet. Datzelfde geldt voor je mensen. En zeker voor jongere mensen uit de nieuwe generaties Y en Z: ze zijn geboren na 1980 en groeiden op in het informatietijdperk. Computers hebben voor hen geen geheimen. Ze groeiden op met de creditcard, GSM en e-mail, kennen geen angst voor vernieuwingen, snelle veranderingen of de mening van anderen. 'Alles kan, alles mag'. Werk en privé lopen al multitaskend door elkaar heen. Hun ambitie is niet meer alleen gericht op carrière en geld verdienen, maar ook op zingeving.

Greenpeace of Borssele

De nieuwere generaties medewerkers hebben een duidelijk beeld van hun ideale baan en hechten veel waarde aan sfeer en persoonlijke groei. Het is aan jou om deze medewerkers voldoende ruimte voor zelfontplooiing, uitdaging en zingeving te bieden. Zingeving is niet makkelijk te duiden omdat het voor iedereen verschillend is. Werken bij Greenpeace heeft een andere betekenis dan werken in de kerncentrale van Borssele. Toch kunnen twee verschillende personen daar elk hun zingeving aan ontlenen. Zingeving bestaat uit vrijheid, zelfverwezenlijking, verbinding en participatie en erkenning.

Uit meerdere onderzoeken blijkt dat zingeving voor veel werknemers een belangrijk thema is. Zingeving wordt in onze samenleving niet meer als luxe gezien, maar als een primaire arbeidsvoorwaarde!

In het voorbeeld hebben we Borssele en Greenpeace tegenover elkaar gezet. Het is niet zo dat we het ene beter vinden dan het ander. Het gaat hierbij om de verschillen in zingeving te laten zien.

Zingeving	Kerncentrale Borssele	Greenpeace
		
Vrijheid: je vrij voelen om keuzes te maken die echt bij je passen.	‘Het is goed om binnen procedures belangrijke besluiten te kunnen nemen.’	‘Heerlijk, elke week ergens anders in actie komen.’
Zelfverwezenlijking: doen waar je goed in bent en wat je identiteit bekrachtigt.	‘Ik hou van wetenschap, onderzoek en van het ontwikkelen van nieuwe technieken.’	‘Ik wil de natuur als werelderfgoed beschermen.’
Verbinding en participatie: ergens bij horen of deel van uitmaken.	‘Ik weet heel veel en werk graag met andere experts om samen tot nieuwe oplossingen te komen.’	‘Ik voel me verbonden met mensen die dezelfde drive voor de natuur hebben.’
Erkenning: af en toe horen dat je goed bent op het terrein waar je ambities liggen.	‘Door eigen studie, wetenschappelijke doorontwikkeling en publicaties werk ik aan mijn vakmanschap en bouw ik aan een naam’.	‘Ik haal mijn waardering vanuit een dienende rol omdat de wereld schoner en beter wordt.’
De drang naar ‘vrijheid’ en ‘zelfverwezenlijking’ komt veelal uit de persoon zelf; ‘verbinding’, ‘participatie’ en ‘erkenning’ moeten uit de omgeving komen.		

Hoe kun je met je mensen praten over zingeving? Je hebt in hoofdstuk 0 kennism gemaakt met de begrippen *WillPower* en *SpiritPower*. Door deze begrippen uit te leggen, bijvoorbeeld met bovenstaande voorbeelden, kan je medewerker onderzoeken waar zijn passie zit: waar krijgt hij energie van en waar verliest hij energie? Zo kom je bijna als vanzelf bij ‘zingeving’ terecht en bij het antwoord op de belangrijke maar ook confronterende vraag: *in hoeverre ervaar je deze zingeving als je naar de doelen van ons bedrijf kijkt? En de doelen van je functie?*

Ouder en dan?

We komen elke dag organisaties tegen met ouder wordende medewerkers die er al lang werken en ook al lang tegen hun salarisplafond zitten. Hun motivatie loopt soms terug en niet zelden dreigen ze ‘intern al met pensioen’ te gaan. Nogal wat managers accepteren deze gang van zaken, onder het mom van ‘we hebben eigenlijk niets meer te bieden, de groei is er aan alle kanten uit’. Stel je eens voor dat je het gesprek over ‘komend jaar weer geen salarisverhoging’ vervangt door een gesprek over zingeving. En stel je voor dat je samen kunt kijken naar die enorme berg doorleefde werk- en levenservaring van hem of haar. Wat kan hiervan gebruikt worden in de laatste jaren van iemands loopbaan? Verbeeld je eens wat er met iemand gebeurt als je uit die hele berg kennis en ervaring nu net die competenties kunt vissen die een bijdrage leveren aan de bedrijfsdoelen én die door de medewerker als zingend worden ervaren. Een toenemend aantal organisaties is – ook met het oog op de vergrijzing – aan de slag gegaan met thema’s als ‘leeftijdsbewust personeelsbeleid’ en de resultaten zijn zeer bemoedigend. Oudere werknemers worden eindelijk beloond op hun nieuwe bijdragen en niet meer gestraft op ‘wat ze kosten’. Kun je je voorstellen wat voor een energie er vrijkomt wanneer je met oudere medewerk(st)ers in gesprek raakt over vrijheid, zelfverwezenlijking, verbinding en erkenning?

We hopen dat we je door middel van deze paragraaf aan het denken hebben gezet over het meten van zingeving bij je mensen. Het is een wat andere benadering – voor heel wat managers een nieuwe, misschien onwennige stap – maar we zien in onze eigen praktijk dat managers in bijna alle gevallen opgetogen reageren. Ze hebben veel aan de vier punten die in de vergelijking op de vorige pagina staan. Het zijn concrete gespreksonderwerpen.

‘Ik vond het knap lastig om zo met mijn mensen in gesprek te gaan. Maar het bleek dat dat vooral mijn eigen ongemak was. Mijn mensen reageerden heel positief en het zijn - stuk voor stuk- mooie gesprekken geworden, waarin we zowel doel als zingeving binnen de functie verfrissend nieuw hebben neergezet’.

Er was zelfs een manager die aangaf:

‘Eén van mijn mensen stond al geruime tijd onder druk omdat hij niet voldeed. En ik kwam er maar niet achter waar dat nu precies aan lag. Toen we over zingeving binnen zijn functie gingen praten, bleek al vrij snel dat hij het eigenlijk niet naar zijn zin heeft bij ons bedrijf. Dat hij niet zo gelooft in wat we doen. Een openbaring! En toen dat gegeven eenmaal op tafel lag, hebben we samen rustig kunnen praten over een andere baan. Ik ben blij omdat ik zijn plek heb laten innemen door een ander en hij is blij omdat hij nu werk doet wat in overeenstemming is met zijn aard, zijn persoonlijkheid.’

3. Meet ‘de juiste dingen doen’

‘Doen mijn mensen de juiste dingen? Ik voel me soms tamelijk uitgeput omdat dat wat ik er aan energie instop, er niet in dezelfde mate uitkomt’.

Stop met managen op output

Vaak moeten de schouders er even onder. En dat is ook geen probleem. Maar als je structureel te hard werkt (of je mensen werken structureel te hard) dan kom je op een punt dat de output niet meer in verhouding staat tot de geleverde prestatie. Het voelt als gas geven met de rem erop. Daar gaat deze paragraaf over: Het gaat niet om harder werken, het gaat om slimmer werken. Een eerste vereiste om (weer) slim te kunnen gaan werken is het opnieuw stilstaan (meten) bij die activiteiten die noodzakelijk zijn om tot het gewenste resultaat te komen. En stilstaan bij de vraag ‘welke competenties zijn daarvoor nodig?’ Onze belangrijkste oproep aan je: *Stop met het managen op output!*

Om duidelijk te maken wat we bedoelen, volgt hieronder een praktijkverhaal van Henk:

*Als ik terugkijk op mijn ervaringen als manager, dan is de belangrijkste ervaring voor mij wel de verandering in denken over het behalen van resultaten. Ik was teveel bezig met het eindresultaat. Maar ik kwam erachter dat je het eindresultaat niet kunt sturen; het is de **resultante** van inspanningen en activiteiten die worden uitgevoerd om uiteindelijk een resultaat te geven. Het doel van je onderneming, een goed eindresultaat, haal je alleen maar door ‘de juiste dingen te doen.’ Dat lijkt eenvoudig, maar het gaat niet alleen om de activiteiten die naar dat doel leiden, maar meer nog om de mensen die deze activiteiten uitvoeren. En het gaat om de vraag hoe ze dat doen en welke competenties daarvoor nodig zijn.’*

De juiste dingen goed doen! Als je het zo leest, lijkt het wellicht een open deur. Bij veel bedrijven is deze wijze van managen bekend. Hoe komt het dan, dat de praktijk hier vaak zo ver van afwijkt en dat het zo lastig is om te weten waarmee je mensen nou zo druk bezig zijn? Dat komt door de wijze van meten. Want ook hier geldt: wat meet je nu eigenlijk? De output of de juiste activiteiten?

Om erachter te komen of je mensen de juiste dingen doen, moet je een ding zeker weten: wat zijn, per functie, de zogenaamde *kritische performance activiteiten*, de KPA’s?

KPA: Een wezenlijke activiteit van een medewerker, die hem of haar in staat stelt zijn of haar doelen te behalen.

Wezenlijk!

Stel, je besluit naar aanleiding van deze paragraaf om de komende tijd extra aandacht te besteden aan de KPA's van je mensen. Dan is ons advies om daar samen in op te trekken.

Laat de medewerker zélf de KPA's van zijn functie omschrijven en laat hem vertellen of dit echt zinvolle KPA's zijn. Komen ze overeen met de dagelijkse praktijk, met de te behalen doelen en met zijn functieomschrijving?

Een paar praktische vragen die je kunt stellen:

- 'Waaruit blijkt dat je deze KPA's ook uitvoert?'
- 'Hoe maak je dit objectief meetbaar voor ons beiden?'
- 'Welke competenties horen volgens jou bij de besproken KPA?'
- 'Bij welke competenties heb je mogelijk extra steun nodig?'

Zo maak je alles samen inzichtelijk en wordt het gezamenlijke verwachtingspatroon opnieuw glashelder. Deze aanpak is niet alleen doelgericht maar ook zingevend: Mensen ervaren je steun bij hun ontwikkeling naar taakvolwassenheid.

4. Meet het Willen en Kunnen

Paul Hersey's model 'Situationeel leidinggeven' is bij de meeste managers bekend.

In deze paragraaf brengen we het model opnieuw naar voren, maar dan in een sterk vereenvoudigde vorm. En binnen dit model beoordelen we de *totale medewerker* niet meer op 'willen' en 'kunnen' maar bekijken we per KPA en per competentie wat er te doen is. Een competentie is nooit *100% slecht* of *100% goed* is, het is juist het grijze gebied wat voor jou als manager lastig te meten is.

Uit de vorige paragrafen zijn de richting, het doel, de KPA's en de competenties duidelijk geworden. Je medewerker is bezig om zich te ontwikkelen en jij helpt hem daarbij.



selma

Praktijkvoorbeeld

Selma is managementassistente bij een middelgroot ingenieursbureau. Zij vervult een faciliterende rol. Haar manager Jan is niet geheel tevreden over haar maar vindt dat moeilijk te duiden. Ze maakt een professionele indruk. De afspraken en het mailverkeer lopen best goed. Brieven worden door Selma goed geredigeerd en in correct Nederlands afgehandeld. Agendaplanning en overzicht lopen ook niet slecht. Maar toch is Jan niet tevreden. Hij denkt dat er meer in zit, dat ze beter kan. Ze lijkt soms wat afwezig. En soms heeft hij het gevoel dat ze de kantjes er vanaf loopt. Is het misschien ook een kwestie van houding. Dat vindt Jan moeilijk te duiden, waardoor het ook niet gemakkelijk is om zijn twijfel recht en vaardig met haar te bespreken. Want stel dat

hij zich vergist? Jan heeft het voordeel dat hij onlangs met zijn mensen alle functiebeschrijvingen heeft geactualiseerd en dat nu precies beschreven staat wat Selma's KPA's en competenties zijn:

1. **Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid:** Stelt feiten, ideeën en oordelen in begrijpelijke en correcte taal op schrift.
2. **Samenwerken met het team:** Draagt bij aan een gezamenlijk resultaat, ook wanneer dit niet van direct persoonlijk belang is. Zet zich in om samen met anderen doelen te bereiken.
3. **Time management:** Overziet de eigen werkzaamheden, deelt deze planmatig in, geeft de te besteden tijd aan en houdt zich hieraan.
4. **Voortgangsbewaking:** Stelt procedures op en voert deze uit om de voortgang van processen, taken of activiteiten van medewerkers, alsook om de voortgang van eigen activiteiten en verantwoordelijkheden te bewaken en zeker te stellen.
5. **Integriteit:** Is open en eerlijk in relatie tot anderen, is consistent in woord en daad en heeft respect voor anderen.
6. **Inzet:** Stelt hoge eisen aan eigen werk.

De vraag voor Jan is nu: kan en wil Selma al deze combinaties (competenties en KPA's) uitvoeren en zijn er competenties waaraan aandacht moet worden geschonken?

Hij kiest de volgende aanpak: de doelen zijn duidelijk, de kritische performance activiteiten zijn bepaald en hij heeft de noodzakelijke competenties eraan gekoppeld. Maar hij heeft nog meer informatie nodig: de uitvoering van de KPA's moet nu beoordeeld worden. Moet gemeten worden. Met andere woorden: In hoeverre laat Selma in **gedrag** zien dat zij de activiteit ook **wil** en **kan** uitvoeren?

Door op deze vraag te meten ben je aan het objectiveren, waarbij je bepaalt óf en welke gedragsverandering er nodig is.

Om een KPA te meten werk je zoals gezegd met de twee begrippen: *Willen* en *Kunnen*. Als iemand een KPA graag en goed uitvoert is er sprake van taakvolwassenheid op die KPA en de bijbehorende competenties. Om het eerder genoemde grijsgebied tussen nul procent en honderd procent te kunnen duiden, hebben we nog een extra dimensie toegevoegd bij het 'kunnen': 'Iemand kan het nog niet zo goed'. Door deze nuance komt het lerende vermogen van medewerkers veel beter tot hun recht.



Bij 'willen' kun je niet teveel schipperen. Iemand is gemotiveerd of niet. Een beetje gemotiveerd is volgens ons niet voldoende, valt onder 'niet willen' en vraagt om een rustig en verkennend gesprek. Jan begrijpt dit en heeft naar aanleiding van zijn bevindingen de volgende meting gemaakt. Hij heeft dat zo objectief mogelijk gedaan, maar heeft de mening van Selma nog niet getoetst.



Wat is, bij het zien van dit schema, jouw oordeel over het functioneren van Selma? Is er misschien een relatie tussen de competentie 'inzet' (wil het niet) en de competentie 'samenwerken met het team' (kan het nog niet zo goed)? En hoe zou jij dit aanpakken? Het blijkt dat 'inzet' op het eerste gezicht het belangrijkste bespreekpunt zal zijn. Het is meteen ook het moeilijkste. Want hoe vertel je Selma dat je denkt dat ze zich niet voldoende inzet, zonder dat je daarbij jullie werkrelatie op het spel zet?

Jan vraagt zich het volgende af:

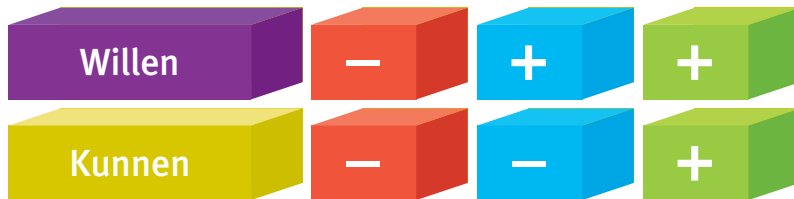
Selma scoort bij de competentie 'Inzet' laag op 'willen'. 'Waarom wil Selma niet? Jan gaat aan de hand van zijn analyse met Selma in gesprek. In gesprek, dus niet in een veroordeling op basis van aannames. Jan geeft eerlijk aan dat hij soms twijfelt over haar inzet. 'Je zegt dat je je best doet, maar ik zie het niet altijd terug in gedrag'

Hij geeft een aantal concrete voorbeelden uit het zeer recente verleden. Meetbaar, objectief. En vraagt Selma haar reactie te geven.

*Uit het gesprek wordt duidelijk dat de motivatie van Selma inderdaad onder druk staat vanwege een minder goede samenwerking met de rest van het team. Dat ze wel kan, maar zich soms afvraagt waarvoor ze het allemaal doet (zingeving!). Er zitten ook stoorzenders in dat team, maar juist van wege Selma's opvatting over integriteit (niet **over**, maar **met** mensen praten) kan ze daarover maar moeilijk met Jan praten. Ze worstelt zelf ook.*

Het gesprek lucht beiden op. Goed dat het op tafel komt, dat het wordt gemeten. Want 'samenwerken met het team' is een competentie die ontwikkeld kan worden. Uiteraard moet Jan eerst de vraag beantwoorden waar het nu precies aan schort in de samenwerking. En daarvoor heeft hij ook de overige leden van het team nodig.

De volgende *andere* combinaties in Willen en Kunnen komen ook voor:



Stel het zou 'willen min' en 'kunnen min' zijn: Selma wil niet en kan niet? Dat is bij de competentie 'inzet' in de functie van Selma niet te accepteren. Het lijkt er vaak op dat het bij 'inzet' alleen maar een kwestie van 'doen' is. Maar hoe komt het dat we er pas later achter komen dat het niet alleen een kwestie van 'doen' was. Dat heeft te maken met het feit dat we twijfels over 'willen' soms te lang op zijn beloop laten. En het niet 'willen' wordt door de medewerker vaak gecamoufleerd door bijvoorbeeld het wijzen naar externe omstandigheden.

Stel het zou 'willen plus' en 'kunnen min' zijn: wil wel maar kan niet. Dan is het de vraag wát Selma niet kan, hoe dat komt, wat ze er zelf aan heeft gedaan om het wel te kunnen en wat Jan haar kan aanbieden om zich te verbeteren.

Stel het zou 'willen plus' en 'kunnen plus' zijn: Selma wil en kan. Ze is taakvolwassen in de desbetreffende competentie en laat in gedrag zien dat zij haar KPA gewoon goed uitvoert. Wellicht kan zij andere collega's helpen om ook op haar niveau te komen. Jan houdt Selma wel goed in de gaten. Hij wil niet dat ze geen uitdagingen meer voelt en daarom zou overwegen weg te gaan.

Meet dus het 'willen' en het 'kunnen'. Vooral om je mensen verder te helpen om zich te ontwikkelen in hun functie. Want dan haal ook jij met meer gemak en met meer zekerheid je doelen.

5. Meet het effect van je communicatie

In de vorige paragraaf bespraken we de *willen/kunnen matrix* als meetinstrument. Het is nu belangrijk dat je de uitkomsten van het meten omzet in een zichtbare managementstijl die zich vertaalt in *sturen* en *steunen*. De meest effectieve managementstijl komt tot bloei door gebruik te maken van communicatiestijlen, zie hoofdstuk 2.

Ervaringsverhaal:

'Nou hebben we van de week een goed gesprek gehad en nu hoor ik van zijn collega's dat hij ze weer niet goed informeert en weer solistisch optreedt. Terwijl ze als project-team samen moeten optrekken. Ik baal er enorm van. Heb er al veel tijd in gestoken en nog steeds verandert hij zijn gedrag niet. Ben ik dan niet duidelijk genoeg geweest?'

Zelfreflectie op deze vraag leverde het volgende op: 'Ik vind dat ik goed met andere collega's samenwerk/naar anderen luister. Ik weet echter ook dat ik een coöperatieve communicatiestijl heb die anderen veel ruimte biedt. Mogelijk vertrouw ik er teveel op dat mensen vanuit hun eigen verantwoordelijkheid wel in beweging komen. En ik kom er nu achter dat dat niet altijd zo is, dat ik wel degelijk een sturend element moet toevoegen aan mijn communicatiestijl.'

We zien in de praktijk dat managers, die hun mensen ruimte geven (beschouwende en coöperatieve stijl), vaak meer moeite hebben met *sturen*. Daarentegen hebben managers die eerder ruimte opeisen (directieve en expressieve stijl), vaak moeite om niet te sturen maar te *steunen*. Het één sluit het ander echter niet uit. Het is eerder en/en dan of/of.

Er zijn in theorie vierentwintig combinaties van sturen en steunen mogelijk (vier communicatiestijlen maal zes combinaties van 'willen' en 'kunnen').

Hieronder geven we vier lastige combinaties weer:

Coöperatieve stijl versus 'Willen Min, Kunnen Min'

Heb je van nature een coöperatieve stijl, dan zul je het actiefst moeten zijn bij een medewerker die zowel op 'willen' als 'kunnen' onvoldoende goed scoort. Je zult echt een *sturend* element in je communicatie moeten opnemen, anders komt je boodschap onvoldoende over.

Expressieve stijl versus 'Willen Plus, Kunnen Plus'

Heb je van nature een expressieve stijl, dan zul je vermoedelijk de meeste aanvaringen hebben met iemand die op 'willen' en 'kunnen' positief scoort. Je blijft maar aanmoedigen, met ideeën komen, terwijl de ander al voldoende uit zichzelf haalt en zijn taken goed aanpakt. Stop met teveel steunen, want de ander ervaart dat als sturen.

Beschouwende stijl versus 'Willen Min, Kunnen Min'

Als je beschikt over een beschouwende stijl is het waarschijnlijk lastig om bij een medewerker die zowel op 'willen' als 'kunnen' onvoldoende goed scoort, tot goede afspraken te komen. Je loopt het risico dat je in je nauwkeurige analyse van 'hoe het zo is gekomen' blijft steken, zodat je onvoldoende stuurt op wat je nu precies wilt.

Directieve stijl versus 'Alle Willen en alle Kunnen combinaties'

Je zou zeggen dat managers met een overwegend directieve stijl het gemakkelijkst omgaan met alle 'willen' en 'kunnen' combinaties. Er is immers één weg naar Rome en die is recht. We weten inmiddels dat dit ogenschijnlijke gemak niet altijd opgaat. Veel managers uit deze categorie blijven vanuit hun stijl (en uit ongeduld) *sturen*. En als dat niet blijkt te werken, pakken ze de zaak zelf wel weer op. Het is opmerkelijk

hoeveel managers met een directieve stijl overbelast dreigen te raken omdat ze uiteindelijk zelf alle bordjes in de lucht houden. Geef mensen dus de ruimte voor hun eigen weg naar Rome.

Wil je effectief invloed uitoefenen op ‘willen’ en ‘kunnen’ dan moet je vanuit je communicatiestijl bewust schakelen tussen ‘sturen’ en ‘steunen’.

6. Meet de groei

Het meten en begeleiden van persoonlijke groei van je mensen op het ‘willen’ en ‘kunnen’ vraagt in eerste instantie om je geconcentreerde persoonlijke aandacht. Management *by walking around* is niet voldoende. Je zult elkaar in de ogen moeten kijken en je afvragen: ‘Wat speelt er echt en wat spreken we met elkaar af zodat het beter of anders gaat?’ Jij én je medewerkers moeten hun verwachtingen kenbaar maken en aandachtig blijven meten hoe de groei verloopt. Deze aandacht vraagt om borging binnen een formeel proces, een zogenaamde HRM-cyclus (Human Resource Management).

Een praktijkvoorbeeld:

‘Het beoordelingsgesprek met mijn medewerkster verliep niet bepaald lekker. Op bijna alles wat ik naar voren bracht had ze een weerwoord. En ik moest haar een aantal keren gelijk geven. Bijvoorbeeld op het punt van haar functieprofiel. Ik beoordeelde haar op taakonderdelen die daar niet eens in voorkwamen! Ik heb haar het afgelopen jaar gewoon onvoldoende structurele aandacht gegeven. Het was ook zo druk.’ ‘Vermoedelijk als gevolg van het gebrek aan structurele aandacht gaf ze ook aan het gevoel te hebben dat ik haar liet ‘zwemmen, dat ze er vaak alleen voor stond. Mijn idee was dat ik er juist goed aan deed om haar vrijheid te geven en niet te vaak bilateralen met haar in te plannen om te horen hoe het ging. Tijdens het beoordelingsgesprek kwam ik erachter dat zij deze vrijheid ervoer als gebrek aan aandacht. Ze wil graag haar vrijheid maar wil ook weten of ze het goed doet, feedback hierover. Vrijheid in verbondenheid!’

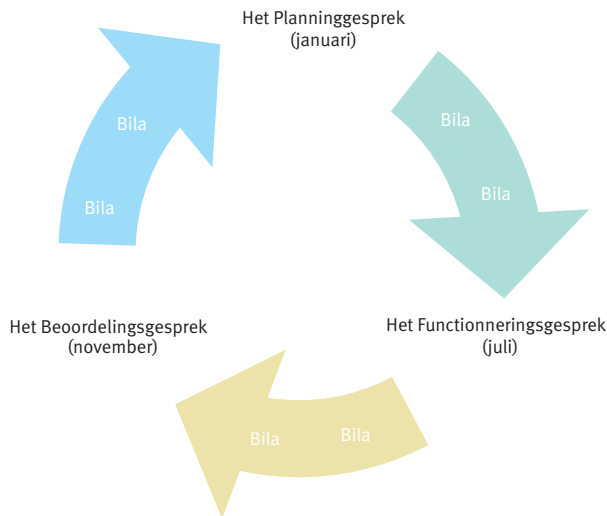
Op de balans van je bedrijf zie je je mensen niet terug als ‘activa’. Je ziet ze alleen terug in de winst- en verliesrekening onder ‘personeelskosten’. En dat, terwijl je mensen je belangrijkste ‘asset’ zijn! Menselijke assets vragen om gepland onderhoud. Net als machines en gebouwen.

Waarom gepland onderhoud? Je hebt het vaak druk, houdt vele bordjes in de lucht en er is altijd wel weer een brandje waardoor het voorgenomen gesprek met je medewerker moet worden doorgeschoven.

Wanneer je niet de nodige aandacht kunt geven aan de ontwikkeling van je mensen, dan blijven ze datgene doen wat ze altijd al hebben gedaan en hou jij wat je altijd gekregen hebt: teveel werk, teveel bordjes in de lucht. En wat eigenlijk veel erger is, je geeft je mensen niet waar ze recht op hebben: het recht op aandacht, op adequate leiding.

'Ik geef wel aandacht aan mijn mensen. Ik zie ze dagelijks. Op de gang, bij collega's, even bij mij om wat zaken te bespreken, bij de koffieautomaat. We hebben veel contact'. Natuurlijk is dit *'management by walking around'* en deze *'open door policy'* belangrijk. Maar we weten ook dat die contactmomenten vaak gaan over het oplossen van een probleem of over een vluchtig antwoord op de vraag 'hoe gaat het?' en niet over persoonlijke groei.

Om werkelijk ongestoord met elkaar van gedachten te wisselen over KPA's en competenties heb je formele en dus geplande contactmomenten nodig binnen een zogenaamde HRM-cyclus. Wanneer je deze cyclus van gesprekken invoert dan weet je zeker dat je gedurende het jaar voldoende geplande aandacht aan je mensen geeft. Bovendien voorkom je dat de juistheid van je waarnemingen ter discussie komt te staan, bijvoorbeeld tijdens het beoordelingsgesprek.



- **Het planninggesprek** (soms ook POP-gesprek genoemd) is een 'startgesprek' voor een nieuw jaar. In het planninggesprek stem je met elkaar de doelen voor het nieuwe jaar af. Je bepaalt daarbij welke KPA's en competenties nodig zijn en hoe die ontwikkeld kunnen worden. Vergeet ook niet om over het doel van de onderneming te praten. En van daaruit over het doel en de plek van je medewerker. Probeer de zingeving met elkaar te *ervaren*!
In een ideaalsituatie vindt het planninggesprek plaats vóórdat het nieuwe jaar begint, maar in de praktijk komt het ook voor dat deze gesprekken in januari gehouden worden. Later is niet wenselijk.

- **Het functioneringsgesprek:** dit gesprek, vaak na een half jaar, betekent een formeel moment waarin precies wordt gemeten waar je medewerker staat ten aanzien van de afspraken die in het planningsgesprek zijn gemaakt. Het gaat hier om het evalueren van het functioneren en de competenties, dus niet om het beoordelen. Een functioneringsgesprek kent tweerichtingsverkeer.
- **Het beoordelingsgesprek:** een formeel contactmoment aan het einde van het jaar, waarin jij als manager jouw beoordeling geeft over het functioneren van je medewerker in het afgelopen jaar. Jij geeft je oordeel over de KPA's en de doelen die al dan niet zijn bereikt en een oordeel over het niveau van de competenties.

De bovenstaande drie momenten zijn formele momenten. Die heb je ook *minimaal* nodig om aan het eind van het jaar een rechtvaardige beoordeling te kunnen geven. Minimaal, want naast deze drie formele gesprekken plan je nog tussentijdse gesprekken in. Deze gesprekken worden ook wel 1-op-1-gesprek / voortgangsgesprek / bilateraal genoemd. Het doel van deze gesprekken is vooral om feeling met je mensen te houden, om ze door middel van sturen en steunen te helpen in hun ontwikkeling en te helpen bij het realiseren van de afgesproken doelen. Zij staan er niet alleen voor en door tussentijdse gesprekken worden ook de elementen van hun zingeving beter zichtbaar.

Een belangrijk neveneffect van een goed geplande HRM-cyclus is de wetenschap dat een van je belangrijkste managementtaken is ingevuld, geborgd en vooruit gepland. Dat geeft rust!

Totale loonsom

Tot slot nog een strategische overweging om de HRM-cyclus als middel tot beter beoordelen in te voeren:

Aan het einde van het jaar beoordeel je je mensen en wordt er in veel gevallen bepaald wat het effect is op het salaris voor het komende jaar. Alle uitkomsten kunnen worden uitgezet in een zogenaamde Gausskromme, een grafiek waar het merendeel van je mensen (functioneert *redelijk* tot *goed*) het hoogste punt in de kromme geeft. Die piek bevindt zich in het midden van de grafiek. Links van die piek vindt je de weinige mensen die slecht functioneren, rechts van de piek vindt je de weinige echte uitblinkers.

Wanneer je niet stelselmatig meet gedurende het jaar, dan kun je aan het einde van dat jaar onvoldoende accuraat beoordelen. Je loopt het risico dat je je mensen te soepel beoordeelt. Want je hebt niet voldoende gemeten en je wilt ze niet voor het hoofd stoten met een te lage beoordeling. Een te milde en dus ook niet rechtvaardige beoordeling heeft tot gevolg dat je mensen het komend jaar meer gaan verdienen dan mogelijk rechtvaardig is.

Alle managers maal alle kleine beetjes heeft tot uitkomst, dat de totale loonsom oploopt. De piek in de Gausskromme verschuift zoetjesaan naar rechts, het lijkt alsof er alleen maar uitstekend functionerende mensen zijn. Het invoeren van een HRM-cyclus betekent dus ook dat een onderneming veel meer grip krijgt op de ontwikkeling van de totale loonkosten en dat salarisverhogingen terecht komen bij die mensen die het echt verdienen.

Samenvatting

Hoe beter alle individuele leden van je team functioneren, hoe meer tijd je zelf krijgt om werkelijk te leiden en te managen. Om deze individuele taakvolwassenheid te bereiken is het *noodzakelijk* om je mensen rechtvaardig en objectief te meten, zodat jullie samen de ontwikkelpunten ontdekken en er een *gerichte groei* ontstaat. Door geplande aandacht wordt het voor jou en je mensen makkelijker om deze groei te realiseren.

Volgorde:

Er zit een logische volgorde in wat je dient te weten en dus dient te meten: Het *bedrijfsdoel* moet bij iedereen duidelijk zijn. Pas dan kun je praten over *zingeving*. Vervolgens praat je over welke *activiteiten* het bedrijfsdoel dichterbij brengen en stuur je niet meer op de output. Pas dan kun je je mensen gaan steunen en sturen op '*willen*' en '*kunnen*' en tot slot help je je mensen om te groeien in hun functie. Omdat je ze *geplande aandacht* geeft.

Je meet het bedrijfsdoel

Het is voor iedereen glashelder wat het bedrijfsdoel is en hoe dat is doorvertaald in de doelstellingen voor jouw team. Je weet dat een heldere doelstelling een voorwaarde is om rechtvaardige verwachtingen bij iedereen neer te leggen en te kunnen meten of deze verwachtingen uitkomen. Je hebt er een goede gewoonte van gemaakt om deze doelen regelmatig met je mensen te bespreken. Zijn de doelen nog steeds relevant en liggen we op koers? Iedereen kent het Egelprincipe en daarmee de kracht van je bedrijf. Besluiten worden hieraan getoetst.

Je meet de zingeving

Je weet dat er geen sterkere kracht in mensen huist dan hun eigen *motivatie*. En je weet dat motivatie enorm wordt versterkt wanneer je mensen hun werk als *zingevend* ervaren.

Hierover ga je met je mensen in gesprek en je koppelt hun zingeving aan de bedrijfsdoelen. Je weet dat jongere generaties hun zingeving nastreven om gemotiveerd en op eigen wijze hun output te halen. Je bespreekt met ouder wordende medewerkers hun zingeving omdat je weet dat je daarmee nieuwe bloei kan veroorzaken. Het maakt je niet uit wanneer er in eerste instantie wat vreemd wordt aangekeken als je het over zingeving hebt. Je gaat je onderscheiden van andere managers omdat je samen met je mensen doordringt tot de werkelijke kern van werkplezier en resultaten.

Je meet of de juiste dingen worden gedaan

Je geeft je mensen de verantwoordelijkheid om hun eigen functies te ontleden in Kritische Performance Activiteiten (KPA). Het maakt ze bewuster van de noodzaak van hun bijdragen. Vervolgens kijk je samen naar de belangrijkste competenties die nodig zijn om deze KPA's goed uit te voeren. Je stopt met alleen sturen op output. Je versterkt je mensen op de juiste activiteiten en de juiste competenties, want dat leidt tot wel tot de gewenste output.

Je meet het Willen en Kunnen

Je weet wat de KPA's zijn en je weet welke competenties je medewerkers nog hebben te ontwikkelen. Per competentie bespreek je samen het 'willen' en 'kunnen'. Je kunt nu kiezen voor een adequate managementstijl waarin 'sturen' en 'steunen' in de juiste mate worden uitgeoefend.

Je bent ontslagen van de eenzijdige verantwoordelijkheid om 'willen' en 'kunnen' bij anderen op niveau te brengen. Want je weet dat je mensen uiteindelijk zelf verantwoordelijk zijn voor hun groei. Jij bent verantwoordelijk voor de middelen en een adequate managementstijl.

Je meet het effect van je communicatie

Je weet (vanuit de inzichten uit hoofdstuk 2, 'je verbindt met woorden') dat je je communicatiestijl bewust moet afstemmen op de communicatiestijl van anderen. In dit hoofdstuk komt daar het afstemmen op je eigen managementstijl bij: heb je een *ruimte gevende* communicatiestijl (beschouwend en coöperatief) dan kies je er bewust voor om, daar waar nodig, meer *ruimte te nemen*. Heb je van nature een *ruimte nemende* stijl (directief en expressief), dan pas je deze stijl aan bij medewerkers die meer steun nodig hebben om zich te ontwikkelen.

Je meet de groei

Je weet dat 'groei' alleen plaatsvindt bij voldoende aandacht, ook al ben je nog zo druk met andere managementtaken. Je plant je management KPA 'aandacht voor groei' vooraf in in je jaarkalender en je hebt de discipline om je aan deze planning te houden. Bij het plannen gebruik je de HRM cyclus, een cyclus van tenminste drie 'meetgesprekken' per jaar. Het invoeren van 'geplande aandacht' vraagt in het begin veel managementtijd. Maar je krijgt die investering met rente terug: Taakvolwassen mensen die de juiste dingen doen. Alleen door je geplande aandacht komt het adagium 'recht en vaardig meten' volledig tot zijn recht. Want...

Alles wat aandacht krijgt,

groeit!

‘JE MAAKT MET JE MENSEN EEN ENERVERENDE TREINREIS. BIJ ELK STATION STAPPEN MENSEN IN, STAPPEN ZE UIT, OF BLIJVEN ZE ZITTEN. JIJ, ALS CONDUCTEUR, CHECKT DE PLAATSBEWIJZEN.’

4

HOOFDSTUK

JE ZORGT VOOR MENSEN IN DE TREIN

Inleiding

Lijkt het je ook niet heerlijk om onbezorgd het werk aan je medewerkers over te kunnen laten omdat je zeker weet dat ze de juiste dingen op tijd doen? Niet meer alle brandjes hoeven blussen en ad-hoc problemen oplossen. De tijd hebben om regelmatig als een helikopter boven de drukte te zweven en bezig te zijn met het uitzetten van de grote lijnen en de strategie voor de toekomst. Het krijgen en houden van de juiste personen in de trein zorgen hiervoor. Toch heeft bijna geen enkele manager een trein met alleen de juiste mensen erin. We zien vaak een aarzeling bij managers om nieuwe stappen te nemen. Om de juiste mensen in de trein te krijgen en te houden. Dat heeft een aantal oorzaken:

- Een eendimensionaal aannamebeleid: er wordt sterk gemeten op competenties, maar karaktereigenschappen en passing binnen team- en bedrijfscultuur worden vaak nog onderbelicht;
- Managers wachten te lang om mensen over te laten stappen naar een andere coupé of hen te laten uitstappen bij een volgend station. Ze wachten om de confrontatie te zoeken, zowel met zichzelf als met de medewerker;
- Managers geven medewerkers te weinig support om hen te laten groeien in hun competenties. Ze spreken te weinig over zingeving en passie, waardoor medewerkers middelmatig blijven presteren;
- Soms ligt de lat op een gemiddeld prestatieniveau, waardoor talenten niet volledig worden benut en competenties niet verder worden ontwikkeld;
- En niet te vergeten: een verloop in het management, waardoor de individuele voorkeur van een nieuwe manager in grote mate opnieuw bepaalt wie de juiste mensen in die trein zijn.

Wanneer we deze oorzaken bespreken met managers, krijgen we een aantal 'Ja, maars...' te horen:

- *Tijd: 'Ik heb er eigenlijk geen tijd voor omdat ik zelf zoveel bordjes in de lucht moet houden';*
- *Geld: 'Het is veel te duur om die medewerker te ontslaan';*
- *Gemak: 'Je vindt niet zo makkelijk iemand anders en tot die tijd moet ik zelf of moeten anderen het werk opvangen';*
- *Niet doorpakken: 'Zolang er geen 'schade' wordt aangericht, kijken we het nog even aan';*
- *Voor anderen denken: 'Ik vraag misschien ook wel te veel van mijn medewerkers';*
- *Niet durven wachten op de uitgestelde beloning: 'Er waren geen goede kandidaten, dus we hebben die kandidaat gekozen die het dichtst bij onze functie-eisen kwam';*
- *Gezichtsverlies: 'Je hebt zelf iemand aangenomen en het blijkt dat hij toch niet goed functioneert. Je moet toegeven dat je een fout hebt gemaakt';*
- *Medelijden: 'Ik krijg het niet over m'n hart om...'*

In dit hoofdstuk geven we je handvatten om de juiste mensen in je trein te krijgen en hen vast te houden. Maar ook de handvatten waarmee je op een integere, sterke manier afscheid kunt nemen van die medewerkers die niet meer in je trein passen. Het proces om te komen tot een ideale samenstelling is geen kwestie van 'dat doen we even'. Het proces om tot de ideale samenstelling te komen vraagt tijd en onderhoud maar de beloning is navenant.

Wijs en mild

Wanneer je kritisch naar je huidige team kijkt, wees dan ook wijs en mild. Reken niet af, kijk naar oorzaken van fouten en geef mensen een faire kans. Er zijn altijd mensen die door hun aanleg of door omstandigheden nooit meer dan een mager zesje zullen scoren. Voor hen betekent het halen van dat zesje misschien wel meer dan het hoge cijfer van iemand die fluitend een acht haalt. En misschien halen die 'zesjes' wel een negen als het gaat om hun hulpvaardigheid, warmte en betrouwbaarheid. Waardeer en zorg ook voor deze mensen. Ze verdienen een juiste plek in de trein.

Hieronder staat het schema om de onderwerpen in hun samenhang te begrijpen en toe te passen.

Onderwerp	Omschrijving	Voorbeeld
1 Ben jij 'de juiste mensen in je trein' wel waard?	Laat mij je team zien en ik weet wat voor manager je bent.	'Ik heb het mandaat van mijn mensen gekregen, en ik weet dat ik voor moedige besluiten kom te staan.'
2 Wat zijn precies de juiste mensen in je trein?	De functieomschrijvingen zijn duidelijk, maar er is meer nodig om succesvol te worden.	'Allemaal verschillend maar met één en dezelfde passie: de wil om nummer één te zijn!'
3 Hoe krijg je de juiste mensen in je trein?	De juiste mensen kunnen wij niet makkelijk vinden, zij ons wel!	'Gisteren had ik nog een open sollicitatiegesprek met een candidate. Zij was echt een topper!'
4 Hoe zorg je ervoor dat de juiste mensen in je trein blijven?	Nu ik dat toptalent binnen heb, wil ik daar lang mee samenwerken.	'Mijn manager geeft mij uitdagingen waarvan ik achteraf denk: tjonge, de opdracht was niet makkelijk, maar daardoor heb ik veel geleerd!'
5 Hoe laat je mensen uitstappen uit je trein?	Diep in mijn hart weet ik dat deze man het niet zal redden bij ons. En toch aarzel ik om daar iets mee te doen.	'Eerst terug naar af, dan naar de T-splitsing van rechtvaardigheid.'

1. Ben jij ‘de juiste mensen in je trein’ wel waard?

‘Natuurlijk’, zul je zeggen, ‘natuurlijk ben ik dat waard!’

Weet je dat wel zeker? Aan het antwoord zijn namelijk consequenties verbonden. Want dit antwoord kan een aantal heel moeilijke besluiten met zich meebrengen, zoals

- Het besluit om afstand te doen van je functie om zo plaats vrij te maken voor een manager die daar beter op zijn plaats is;
- Het besluit om je managementstijl op punten zodanig aan te passen dat je mensen beter uit de verf gaan komen;
- Het besluit om een niet optimaal functionerende medewerker echt vast te pakken en langere tijd intensief te begeleiden. Ook al heb je weinig tijd en voel je er misschien niets (meer) voor;
- Het besluit om iemand te ontslaan.

Praktijkverhaal: ben ik waardevol voor mijn mensen?

Een CEO, net één jaar in functie, stuurt een bericht aan zijn Managementteam waarin hij hun vraagt of ze hem, na dit eerste jaar, zien als de juiste persoon om hen te leiden. Zij kunnen dit anoniem doorgeven. ‘Ik kan alleen maar succesvol met jullie samenwerken als jullie mij het mandaat van vertrouwen en leiderschap willen blijven geven’.

Beloning

Wat is de beloning voor dit graven in je eigen geweten?

Ten eerste zul je er nog zekerder over zijn dat je geknipt bent voor je functie. Je hebt immers goed in de spiegel gekeken en jezelf de vraag gesteld: ben ik de juiste persoon op deze plaats? of... in deze trein?

Wanneer je ‘ja’ zegt tegen de verantwoordelijkheid om een trein met juiste mensen te formeren, dan zeg je ook ‘ja’ tegen situaties die verdraaid lastig zijn. Daarvoor zijn draagvlak en vertrouwen nodig.

Ervaringsverhaal van Karin, manager bij een groot bouwbedrijf:

‘Ik geef leiding aan een team van vijftien medewerkers, de meesten werken al lang in dit team en bij de organisatie. Mijn budget en doelstellingen zijn ook afgestemd op deze vijftien fte’s. Maar als ik kijk met hoeveel mensen we het werkelijk doen, dan zijn dat er maar twaalf. Met de drie anderen is structureel iets aan de hand. De een is heel vaak ziek, de ander neemt nauwelijks verantwoording en de derde moet altijd bij de hand genomen worden.

Natuurlijk heb ik hun prestaties besproken en gekeken hoe we de tekortkomingen kunnen verbeteren. Het is me tot nu toe niet gelukt. Ik heb de problemen ook besproken met HRM, maar die willen niet zo ver gaan om ze te ontslaan om dat ze al lang bij het bedrijf werken en het nu eenmaal niet de cultuur is om mensen ‘zomaar’ te ontslaan. Bovendien zegt men dat het te duur is. Ik ben het ermee eens dat we mensen niet ‘zomaar’ moeten ontslaan. Maar ik ben met handen en voeten gebonden als ik hoor

dat ‘het teveel geld kost’. Wat laten we niet liggen door zo te denken! Want ik heb wél het werk voor vijftien fte’s, dus moeten we met elkaar opvangen wat deze drie medewerkers laten liggen. Ik mis gewoon twintig procent van onze totale capaciteit aan mensen.’

Karin heeft een probleem. Het lukt haar niet om ruimte te maken voor ‘de juiste mensen in haar trein’. Het gevaar bestaat bovendien dat het hele team geïnfecteerd wordt door de mindere prestaties van de drie collega’s. Voor haar imago is het ook slecht, want men kan denken dat ze niet doorpakt of men kan zich afvragen waarom die collega’s er elke keer weer mee weggkomen. In dit soort lastige situaties adviseren wij om met de andere managers en met HRM een discussie te starten, waarbij het belang van de onderneming in relatie tot het hebben van ‘de juiste mensen in de trein’ centraal staat. Karin is het waard om de juiste mensen in haar trein te hebben, maar kan moeilijk haar verantwoordelijkheid nemen als er geen draagvlak is voor haar terechte zorg.

‘Ja, ik ben het waard’

Natuurlijk ben jij het waard om ‘de juiste mensen in de trein’ te hebben. Ook al vraagt dit ferme besluiten in de komende jaren. Jij bent conducteur, jij checkt wie er mag meerijsen en je bent als geen ander in staat om te bouwen aan een trein met juiste mensen.

Voorbeeld wijs en mild:

Henry werkt al jaren in een hoge managementfunctie bij een groot computerbedrijf en doet zijn werk erg goed. Op een dag maakt hij een kapitale fout die het bedrijf één miljoen euro kost. Henry vindt dit onvergeeflijk van zichzelf en gaat naar de CEO toe om zijn ontslag aan te bieden. De CEO wijst zijn ontslag echter van de hand: ‘Ben jij gek geworden om hiervoor je ontslag in te dienen! We hebben net een miljoen euro in je geïnvesteerd.’

2. Wat zijn precies de juiste mensen in je trein?

Een interessante vraag. Als je dat precies weet, dan zorg je ervoor dat ze in die trein komen en blijven en neem je afscheid van die mensen die er niet in passen.

Het is ook een lastige vraag om precies te beantwoorden. Want het gaat niet alleen om prestaties. Het gaat ook over sfeer op de werkvloer, over bijdragen, over attitude, normen en waarden en niet te vergeten over je eigen buikgevoel.

Het antwoord op de vraag zit in twee aspecten: Ten eerste in de kwaliteit van een functieprofiel, om prestaties helder te krijgen, ten tweede in het meten van ‘zachtere’ factoren zoals bijvoorbeeld betrokkenheid en zingeving.

Prestaties

Geleverde prestaties zijn de output van 'willen' en 'kunnen'. Maar zijn de geleverde prestaties ook allemaal relevant voor de functie? En is er geen sprake van energieverlies doordat er bijvoorbeeld veel prestaties op een verkeerd gebied worden geleverd? Energieverlies omdat niet de juiste dingen op de juiste plaats worden gedaan?

Om dit te weten, moeten (ja, móeten) functieprofielen geschreven zijn rond het woord 'verantwoordelijkheid'. Het woord heeft te maken met 'aanspreekbaarheid' (niet aansprakelijkheid). 'Aanspreekbaar' zijn op wat je doet en op de gevolgen daarvan, bereid zijn om je te verantwoorden, om *antwoord* te geven.

De praktijk wijst uit dat medewerkers vaak moeite hebben om de vraag 'waar ben je in je functie verantwoordelijk voor?' nauwkeurig te beantwoorden.

Ze zijn weliswaar bezig met activiteiten, maar ze kunnen niet voldoende bewust aan-geven of die activiteiten een juiste invulling geven aan hun verantwoordelijkheden. Door hun de verantwoordelijkheden opnieuw te laten benoemen, vergroot je bewust-wording. Daardoor zien medewerkers wat hun werkelijke bijdrage is, maken ze veel bewustere keuzes en zullen ze gericht bezig zijn met 'de juiste activiteiten'.

'De juiste activiteiten', het klinkt bijna te gemakkelijk. Deze activi-teiten zijn toch logisch en helder verwoord in elk actueel functie-profiel?

Het is echter opmerkelijk hoe vaak er bij organisaties gewerkt wordt met verouderde functieprofielen. Profielen die door middel van plakken en knippen zijn 'onderhouden'. Functieprofielen waarin weliswaar ooit thema's als taakvelden en aandachtsgebieden zijn gedefinieerd, maar die qua verantwoordelijkheden en 'de juiste activiteiten' niet meer passen bij de snel veranderende omgeving. Dit gegeven is een enorme tijdbom onder zowel het *vinden* als het *vasthouden* van de juiste mensen.



Onderstaand voorbeeld verduidelijkt het denken in verantwoordelijkheden als ver-trekpunt voor het vaststellen van de juiste activiteiten en de juiste competenties.

Voorbeeld van een commercieel directeur bij een handelsorganisatie:

De output van deze functie is: 'Het behalen van X omzet en Y marge, inclusief een jaar-lijkse verbetering van Z procent in de interne- en externe klanttevredenheid'. Om die output te bereiken bevat de functie meerdere verantwoordelijkheden (V), kritische performance activiteiten (A) en competenties (C). Dit VAC uitgewerkt voor twee verant-woordelijkheden met het oog op de juiste mensen in de trein:

1) Verantwoordelijkheid: *het creëren van een team dat de doelstellingen haalt.*

Activiteiten: *richting en sturing geven aan een groep. Samenwerkingsver-banden stimuleren, tot stand brengen en handhaven om het beoogde doel te bereiken.*

Competentie: *leidinggeven aan (groep).*

2) *Verantwoordelijkheid: het ontwikkelen van individuele medewerkers naar taakvolwassenheid.*

Activiteiten: het recht en vaardig meten van gedrag, situationeel leidinggeven, het volgen van de HRM cyclus, het houden van bilateralen, functionerings- en beoordelingsgesprekken

Competentie: leiding geven (individueel).

Dit zijn slechts twee voorbeelden van verantwoordelijkheden. In de praktijk zijn het er vaak zes tot acht. Meer dan acht maakt het onoverzichtelijk en zorgt voor onvoldoende focus.

Zachtere factoren

Met het uitschrijven van de **VAC** zijn we er nog niet. Er zijn, zoals gezegd, ook 'zachtere factoren' die bepalen wie de juiste man of vrouw in je trein is. Jim Collins schrijft hierover in zijn boek *'Good to Great'*:

De juiste persoon op de juiste plek heeft meer te maken met karaktereigenschappen en aangeboren capaciteiten, dan met kennis, achtergrond of vaardigheden.

Onderstaand voorbeeld van de HRM-manager van een distributeur in de fietsbranche, geeft dat mooi aan:

'Natuurlijk kijken we naar de competenties die iemand meeneemt. We zijn er in de loop van de jaren echter achtergekomen dat het hebben van een juiste attitude en drive of passie heel bepalend is voor de vraag of iemand bij ons zal slagen. Wij nemen regelmatig (semi-)professionele wielrenners aan. Ze hebben vaak geen ervaring met ICT en weinig tot geen ervaring met verkoop. Maar ze hebben wel een enorme drive en discipline om succesvol te zijn. Ze hebben een winnaarsmentaliteit en hebben daar veel voor over, ze hebben de wil om te leren. Door die passie voor het wielrennen stralen ze een enthousiasme uit en zijn ze bovendien trots dat ze bij ons mogen werken. Natuurlijk hebben ze het moeilijk in de eerste maanden van hun nieuwe functie. Maar we begeleiden hen extra waardoor ze snel wennen en leren. Daardoor zijn ze na een jaar succesvol en helemaal onderdeel van het team.'

Dit voorbeeld geeft duidelijk aan hoe belangrijk attitude, karakter en passie zijn. De omschrijving van die eigenschappen moet daarom ook terugkomen in het functieprofiel van *iedere* werknemer en die omschrijving moet de visie en de zingeving van het bedrijf ondersteunen.

Deze distributeur in de fietsen branche zegt daar over:

‘Mensen die bij ons bedrijf werken onderscheiden zich door de volgende eigenschappen:

- *ze zijn integer;*
- *ze bezitten een winnaarsmentaliteit;*
- *ze zijn meer dan gemiddeld nieuwsgierig;*
- *ze zijn teamspelers;*
- *ze blijven zich committeren, ook al zijn de omstandigheden zwaar;*
- *ze verlangen om te begrijpen, zo blijven ze leren en zichzelf ontwikkelen.’*

Wanneer je een set van deze eigenschappen hebt bepaald, dan moet je ervoor zorgen dat ze in de hele organisatie gaan leven. Ze moeten het papier ontstijgen, moeten voelbaar en zichtbaar worden voor iedereen. Zowel intern als voor de klanten van je bedrijf. Dat is een mooie uitdaging! Ga deze eigenschappen, deze waarden vooral niet zelf bedenken en uitwerken, maar laat je mensen zich buigen over de juiste karaktereigenschappen die nodig zijn binnen het bedrijf.



Onderstaand een aantal stappen waarmee je tot een praktische invulling van de ‘zachtere’ voorwaarden komt:

- Start met een samenvatting van het egelprincipe (hoofdstuk drie). Leid daarvan een aantal belangrijke (karakter)eigenschappen voor medewerkers af. Bijvoorbeeld integriteit;
- Vraag wat je mensen onder integriteit verstaan en kom tot een eenduidige uitleg;
- Vraag ook welk zichtbaar gedrag ze moeten laten zien, zowel intern als extern, om duidelijk te maken dat ze integer zijn;
- Maak een korte samenvatting van de gedragingen of handelingen die horen bij deze eigenschap;
- Laat iedereen een maand lang werken met die nieuwe inzichten over deze eigenschap. Kom dan weer bij elkaar en kijk of de beschrijvingen nauwkeurig genoeg zijn;
- Doorloop deze stappen voor alle (karakter)eigenschappen die van belang zijn voor het inzicht in de vraag ‘wie zijn de juiste mensen in je trein?’;
- Overweeg om deze karaktereigenschappen vast te leggen op een memorycard met foto’s of cartoons die inzichtelijk maken wat de (nieuwe) waarden voor het bedrijf zijn (geworden).-De laatste parameters in een goed functieprofiel zijn uiteraard ‘aantoonbare ervaring’ en de ‘minimale functie-eisen’.

De kans dat je weet ‘wat de juiste mensen in je trein’ zijn, neemt sterk toe wanneer je de functie op deze wijze ontleedt (prestaties, V.A.C., zachtere eigenschappen en eisen) en uitwerkt. Wanneer je vindt dat je bedrijf nog onvoldoende werkt volgens

deze methode, zet dan deze aanpak op de agenda en maak er werk van. Het is echt de basis en die moet goed zijn.

3. Hoe krijg je de juiste mensen in je trein?

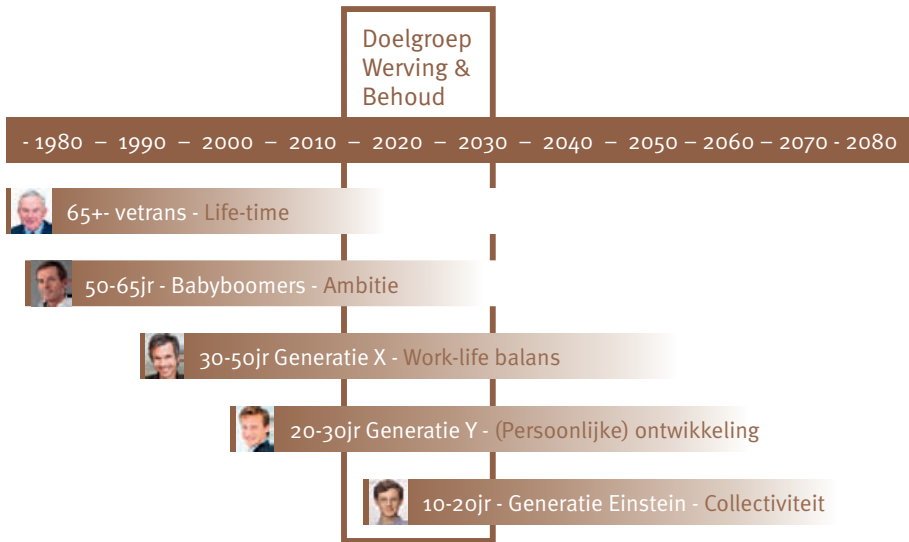
Je hebt een duidelijk profiel waaraan je mensen moeten voldoen, je weet wie je aan boord wilt krijgen. Maar hoe krijg je de juiste mensen in je trein? We benaderen die vraag vanuit twee invalshoeken:

a) Hoe vinden ze je trein? b) Hoe selecteer je de juiste persoon?

Hoe vinden ze je trein?

Een ontwikkeling op de arbeidsmarkt is dat kandidaten zelf veel bewuster op zoek gaan naar jou in plaats van dat jij alleen maar op zoek bent naar hen.

Zo'n vijftien jaar geleden was het weekblad *Intermediair* zo dik, dat het bijna niet door de brievenbus kon. Iedereen die op zoek was naar een baan pluisde in het weekend de hele *Intermediair* uit en schreef zijn sollicitatiebrief op de zondag erna. En dan begon het grote wachten. Al snel daarna kwamen de vacaturesites via internet. *Intermediair*, maar ook werving- en selectiebureaus ontwikkelden hun eigen sites om kandidaten voor hun opdrachtgevers aan te trekken. Met de komst van *social media* zoals LinkedIn, Twitter en Facebook zijn kandidaten nu *zelf* veel meer op zoek naar die bedrijven die *het beste bij hen passen*. Vooral generatie Y, het aanstormend talent van tussen de 20 en 30 jaar oud, maakt dankbaar gebruik van alle nieuwe toepassingen van social media. Hierna staat een overzicht van de verschillende generaties met hun belangrijkste drijfveren, drijfveren die ook tot uiting komen in de wijze waarop ze met je in contact willen komen.



De arbeidsmarkt toont aan dat de babyboomers vanaf 2010 aan het uitfasen zijn en er vanaf 2015 krapte op de arbeidsmarkt gaat ontstaan: de uitstroom wordt namelijk groter dan de instroom.

Met die naderende krapte in het achterhoofd is het zéker van belang dat jouw organisatie een ‘employer of choice’ wordt, een voorkeurswerkgever waar men graag bij hoort.

Don't call me, I call you!!

Het is noodzakelijk om je bedrijf te ‘branden’, ook wel ‘employer branding’ genoemd: het sturen van het imago (inclusief visie, missie en waarden) van je bedrijf naar een beleving waar mensen zich mee willen verbinden. Kijk bij ‘employer branding’ dus uitdrukkelijk naar de aansluiting van je bedrijf op de toenemende behoefte aan zingeving bij medewerkers.

Het ‘employer brand’ is de vertaling van de ziel, het hart van het bedrijf. Mensen willen het gevoel hebben dat ze bij de juiste club komen te zitten, ze willen trots worden op hun baan. Het juiste ‘employer brand’ leidt tot lagere W&S kosten want kandidaten weten jou te vinden. In deze tijd zijn Apple en Google ‘hot’ en zijn andere bedrijven bezig met een inhaalslag om ook een aantrekkelijk merk te worden met een sterke profilering. Binnen die profilering is een aantal aspecten van belang om het beste in mensen naar boven te halen. Deze aspecten samen vormen het employer brand:

de arbeidsvoorwaarden die het bedrijf biedt, de bedrijfscultuur, de manier waarop de leiding communiceert, de opleidingsmogelijkheden die het bedrijf biedt, de zelfstandigheid waarmee mensen hun werk kunnen invullen, de inhoud van het werk, de sfeer op de werkvloer. Zorg dat het bedrijf op deze punten een ijzersterk imago heeft dat helder vertelt wat er 'in de trein' te verkrijgen is.

Welk uithangbord staat er op jouw perron?

Het imago van je bedrijf mag geen lege huls zijn, het imago moet een weergave zijn van wat er werkelijk binnen het bedrijf gebeurt! Het moet een eerlijk uithangbord zijn. Dit lijkt een logisch gebod maar we komen ook té aantrekkelijke 'borden' tegen.

Voorbeeld uitbesteding 'merkbeleving':

Een bekend softwarehuis had ook in de gaten dat 'employer branding' belangrijk was en gaf een reclamebureau de opdracht om te zorgen voor een geweldige wervingscampagne. Met prachtige teksten werd er een 'werkbeleving' gecreëerd die echter door vrijwel niemand van het zittende personeel werd herkend! Ook de nieuwe mensen troffen de geadverteerde waarden niet of nauwelijks aan en waren na bijna twee jaar allemaal weer vertrokken. Een harde leerschool die zelfs imagoschade veroorzaakte, namelijk 'wel pretenderen maar niet waarmaken'.

Voorbeeld A-merk en B-sfeer:

Jaarlijks weten veel hoogopgeleide jonge mensen de weg naar deze multinational te vinden. Wereldmerk, A-status, vele bekende submerken en bekend om hun intensieve en uitgebreide pakket trainingen en opleidingen voor nieuwe, jonge mensen. Toch zijn vrijwel al die jonge, talentvolle mensen na maximaal 3 jaar weg. Zij ervaren niets van de status van een topwerkgever. Ja, ze worden stevig opgeleid, maar de sfeer is zo keihard, dat mensen het niet volhouden. Zulke bedrijven staan bij universiteiten inmiddels bekend als 'prima om in drie jaar goed en voor niets verder te worden opgeleid, maar daarna moet je wel wegwezen'.

Nadat ze jouw trein hebben gevonden ga je selecteren.

Hoe selecteer je de juiste persoon?

Na alle voorbereidende werkzaamheden (inclusief een kijkje op bijvoorbeeld LinkedIn) is er een aantal kandidaten dat lijkt te passen op het gevraagde profiel. Ze worden uitgenodigd voor een eerste gesprek.

STAR

Het moment is daar, de kandidaat komt binnen en schudt je de hand. Jullie gaan zitten, wisselen wat beleefdheden uit en langzamerhand ga je over tot het op een gestructureerde manier stellen van vragen. Er zijn verschillende interviewtechnieken en het hangt sterk af van je eigen voorkeur welke je wilt gebruiken. Wij kiezen hier voor de STAR-methodiek omdat het een zeer gerichte methode is om gedrag en competenties te bespreken.

*STAR staat voor **Situatie - Taak - Actie - Resultaat***

De STAR-methodiek is erop gericht kandidaten vragen te stellen over hun ervaringen uit het verleden. Ervaringen die te maken hebben met de verantwoordelijkheden en daaraan gekoppelde competenties. De gedachte achter de STAR-methodiek is:

Succesvol gedrag uit het arbeidsverleden is de beste voorspeller voor succesvol gedrag in de toekomst.

Een STAR-gesprek heeft een bepaalde flow en inhoud die er als volgt uit ziet:



Na de vragen over een bepaalde *Situatie* uit het recente verleden, stel je vragen over de *Taak* die hij had in die situatie. Vervolgens heb je het over de *Actie* die hij ondernam om die taak succesvol uit te kunnen voeren, om tot slot uit te komen bij het uiteindelijke *Resultaat* van die acties, de oplossing van de situatie.

De vragen moeten voldoen aan een aantal criteria:

- Voorbeelden uit het (recente) verleden;
- Concreet ('en toen, en toen, en toen?');
- Niet-suggestief (vermijd 'ik *neem aan* dat u...');
- Open vragen;
- De geïnterviewde moet in de 'ik-vorm' praten, dus niet 'wij hebben toen'. Je meet de prestaties van de kandidaat, niet van zijn vorige bedrijf;
- Stel nooit 'stel, dat...' vragen.

‘Stel, dat...’ praktijkverhaal:

‘We hebben nu gesproken over het feit dat we het belangrijk vinden als mensen goed onder druk kunnen functioneren. Dus wil ik graag van je weten: wat zou je doen als de watervoorziening in een groot deel van ons gebied zou uitvallen omdat de pompen stuk gaan?’

‘Nou, ik zou... en dan zou ik... En niet te vergeten, ik zou ook nog... en tot slot zou ik...’
Je denkt bij jezelf: ‘dat is een super overtuigend antwoord dat er zonder haperen uitkomt.’ ‘Dat moet een goede kandidaat zijn.’

Maar, wat heb je nu echt gemeten? Je hebt niets gemeten over de competenties. Je hebt gemeten dat de kandidaat verbaal erg goed de weg weet met je vraag over ‘stel wat zou je doen als...’.

Wat doe je nog meer tijdens het STAR-gesprek?

- Je observeert wat er gebeurt, verbaal en non-verbaal;
- Je registreert en noteert per STAR-kwadrant letterlijk wat je ziet en hoort;
- Je classificeert of het echt belangrijk is wat er wordt gezegd, je vertaalt het terug naar de competenties die je zoekt.

Wat doe je na het STAR-gesprek?

- Je waardeert en vormt een oordeel op basis van een reeks waarnemingen;
- Je evalueert: wat vind ik ervan als leidinggevende?;
- Je laat meerdere mensen met de kandidaat spreken, het liefst ook toekomstige collega's. Ook zij weten wie de juiste man of vrouw in hun trein moet worden;
- Je trekt referenties na.



Bij twijfel niet inhalen,
dus niet aannemen

Bij twijfel niet inhalen, dus niet aannemen!

Ze zijn op de hoogte

Een toenemend aantal kandidaten is op de hoogte van de STAR-methodiek en zal zich hiermee goed voorbereiden. Daar is niets mis mee, blijf echter checken op authenticiteit en geloofwaardigheid.

Omdat je met de STAR-methodiek heel gestructureerd naar iemands prestaties uit het verleden vraagt, kan de aanpak kil en afstandelijk overkomen. Sollicitanten kunnen zich er ongemakkelijk bij voelen wanneer je een spervuur van vragen op hen afschiet. Leg dus vooraf even uit dat je een aantal competenties wilt bespreken en dat daarvoor een hele gestructureerde wijze van vraagstelling vereist is.

Ik heb er zin an!

Er komt een hele nieuwe groep kandidaten op de arbeidsmarkt die anders tegen werk aankijkt. Zingeving is voor hen erg belangrijk.

Wat drijft de kandidaat, wat is zijn passie, waar is hij mee bezig, wat geeft hem 'zin'? Misschien is dit het mooiste onderdeel van het interview. Iemand die echt gepassioneerd is om bij je te komen werken omdat het werk past in zijn wereldbeeld (denk aan Google, Shimano, Borssele, Greenpeace), die straalt gewoon als hij aan het vertellen slaat. Dát zijn de juiste mensen... Ze hebben wellicht nog niet alle vaardigheden en ervaringen, maar ze zijn gretig om te leren!

Uit onderzoek blijkt dat een hoge opleiding of uitstekende cijfers géén garantie hoeven te zijn voor het slagen in een functie. Karaktereigenschappen en passie zijn dat wél.

Ervaringsverhaal over zingeving en passie:

'Ik hield een gesprek met een sollicitante voor een senior adviesfunctie bij ons bureau. Het was een prettig gesprek en ik vroeg haar: 'Wanneer denk je dat ons bureau kan worden opgeheven'? Misschien een wat rare, ongebruikelijke vraag maar ik wilde begrijpen hoe zij tegen de ziel van onze missie aankeek. Na even te hebben nagedacht antwoordde ze: 'Jullie zijn bezig om mensen en organisaties te versterken. Dat houdt volgens mij in dat je bijdraagt aan sterkere mensen, een betere samenwerking en meer gezamenlijkheid in het behalen van resultaten. Ik denk dat jullie klaar zijn als de wereld een stukje beter is geworden omdat er met meer plezier wordt samengewerkt. Vanuit ieders kracht.'

Een mooi antwoord! Je kunt discussiëren over de precieze juistheid, maar het gaf aan dat de kandidate het 'waarom' van ons werk helder kon verwoorden en ze wel eens heel goed bij ons team zou kunnen passen.

Laat je helpen

Assessments worden steeds nauwkeuriger, sneller en betaalbaarder. In het verleden werden assessments vaak alleen ingezet om kandidaten voor hogere functies te testen. Het waren tamelijk dure, veelomvattende psychologische onderzoeken die niet voor iedereen binnen handbereik lagen. Er zijn echter HRD-bureaus die, naast klassieke assessments, ook hele goede E-assessments aanbieden die via het web worden afgenomen. Snel, efficiënt, nauwkeurig en relatief goedkoop.

Onderstaand een schema dat je bewust maakt hoe hoofd en buik meebepalen of je iemand laat instappen in de trein.

	Hoofd -	Hoofd +
Buik +	Assessment	Aannemen
Buik -	Niet aannemen	Niet aannemen

‘Tot onze spijt’

Een opvallend positieve wijze van *branding* is, dat je kandidaten die zijn afgevalen niet afscheept met een standaardbriefje dat begint met de woorden ‘tot onze spijt’. Bel deze mensen op en leg ze uit waarop je beslissing is gebaseerd. Zo geef je hun waardevolle feedback waarmee ze bij andere sollicitaties nog beter uit de verf kunnen komen. Je helpt hen. En ze zullen, ondanks de afwijzing, met respect over de procedure en over je bedrijf praten.

4. Hoe zorg je ervoor dat de juiste mensen in je trein blijven?

Al die inspanningen om de juiste mensen binnen te halen; wat zou het zonde zijn als deze mensen na slechts een paar jaar weer uitstappen uit je trein. Vooral in deze tijd van naderende krapte op de arbeidsmarkt zul je ook goede voorwaarden moeten scheppen. Voorwaarden waardoor medewerkers geboeid blijven in hun functie en ze nieuwe uitdagingen krijgen. Geef je mensen de aandacht die ze verdienen. Dat is een van je allerbelangrijkste managementtaken: zorgen dat je medewerkers hun competenties ontwikkelen zodat ze groeien naar een zo goed mogelijke invulling van hun functie. Maar ook daarna zul je manieren moeten zoeken om ze geboeid te houden, want niet iedereen kan doorgroeien tot de hiërarchische top.

Talent ontwikkelen

Talentontwikkeling is een vak apart. Het behouden en ontwikkelen van talenten is een strategische opdracht voor alle organisaties. Het is voor een manager – ondersteund door een goede HRM strategie - heel belangrijk om ook met talentvolle mensen inhoudelijk te blijven praten over hun dromen en ze te blijven uitdagen.

Het komt vaak voor dat (top)talenten (te) snel promotie willen maken. Als die niet snel genoeg komt, zijn ze al weer op weg naar een nieuwe hogere functie binnen een ander bedrijf. We hebben vaak gezien dat die hardlopers bij een ander bedrijf doodlopers worden. Een toptalent zijn én blijven vraagt ook om geduld en rijping. Er zijn vele jaren aan kennis en ervaring nodig om een functie, de markt, het bedrijf, de concurrentie en alles wat daarmee samenhangt te doorgronden en daar goed op in te spelen. Versnelling en vertraging samen maken dat talenten kunnen doorgroeien naar de top van hun kunnen.



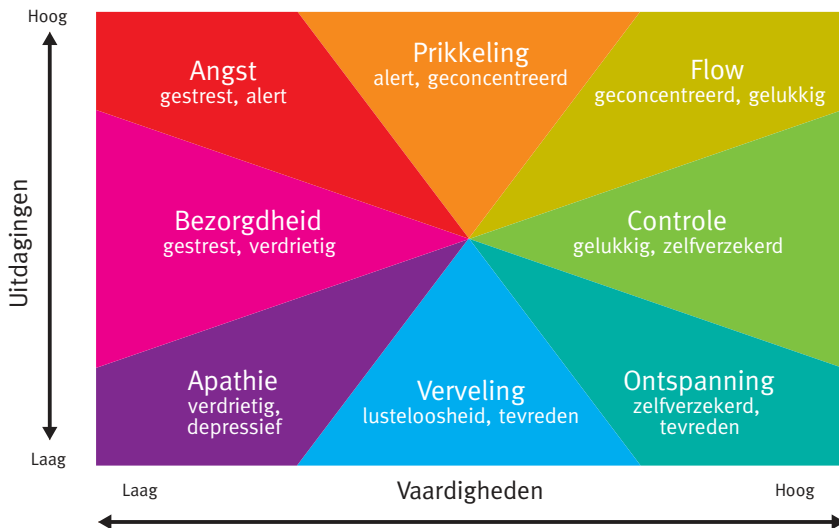
Geïnspireerd klimmen naar ieders eigen top

Enkele andere ideeën voor doorgroei en ontwikkeling van talent:

- De mogelijkheid bieden om het huidige prestatieniveau te verhogen;
- Uitwerking geven aan ambities (verdieping, verbreding, verzwaring, verlichting, eventueel op projectbasis);
- De mogelijkheid bieden om geheel nieuwe dingen te doen of om routinematige dingen op een nieuwe manier te doen.

Flow

Onderstaande matrix uit het boek *Flow* van Mihaly Csikszentmihalyi is een goed hulpmiddel bij het bespreken en invullen van 'groei'.



Bij te weinig vaardigheden maar wel grote uitdagingen zit je links in het schema. De lat ligt op dit moment (nog) te hoog, op termijn dreigt een **burn-out**.

Bij veel vaardigheden en weinig uitdagingen ontstaat er een automatisme, waarin de uitdagingen steeds kleiner worden en je meer op routine gaat werken. De lat ligt te laag, de ontspanning wordt te groot, op termijn dreigt een **bore-out**. (slopende verveling)

Bij een grote nieuwe uitdaging kom je in de rechter bovenhoek, je zult weer alert zijn en de uitdaging met veel toewijding aangrijpen. De uitdaging vraagt je volledige aandacht en kan je in een nieuwe flow brengen.

Flow wordt beschreven als een toestand waarin concentratie en focus geheel opgaan in de taak, het lijkt of de tijd vliegt. Het geeft een gevoel van: 'Is het al zo laat? Hè, lekker gewerkt...' Niets haalt je weg uit *het nu* van de activiteit.

Hoe zien jouw activiteiten eruit wanneer je ze in dit overzicht zou zetten? Herken je het gevoel dat daarbij hoort? Door het model eerst voor jezelf te begrijpen, kun je het ook toepassen in gesprekken met je mensen. Het geeft een hele nieuwe dimensie aan deze gesprekken.

5. Hoe laat je mensen uitstappen uit je trein?



Er komt een tijd dat je niet meer op een medewerker kunt wachten. Hij zit óf in de trein en voldoet, óf de trein stopt bij het eerstkomende station en je laat hem uitstappen.

Wat denk je als je deze tekst leest?

Wanneer je deze uitspraak hard of onmenselijk vindt, is de kans vrij groot dat er in je team mensen zitten die er eigenlijk uit zouden moeten stappen. Het één is met het ander verbonden.

Wat gebeurt er wanneer je deze uitspraak opnieuw 'proeft', maar dan in het licht van je 'recht' om de juiste mensen in je trein te hebben? En vanuit de optiek om mensen die al lang

niet functioneren, te helpen om hun geluk weer te hervinden?

Praktijkvoorbeeld van Erik en Karel

Mijn hoofd ondersteun ik met mijn handen, ik hang boven alle verslagen die zijn gemaakt van de gesprekken en ervaringen met Karel. Ik zie in gedachten Karel tegenover me zitten en voel dat hij in deze functie niet succesvol kan worden. Hij wil dat zo graag maar ondanks cursussen, training en extra begeleiding, lukt het hem niet. Deze functie is gewoon te zwaar voor hem.

Ik vraag me oprecht af: 'ben ik tekort geschoten?' 'Nee, dat niet'. 'Ik kan met mijn hand op mijn hart zeggen dat ik alle gesprekken met hem oprecht heb gevoerd. Ik was er altijd op gericht om hem te helpen, zodat hij zijn verantwoordelijkheden beter kon oppakken. Ik heb alle processen met hem doorlopen, hij heeft externe begeleiding gehad, hij heeft een talenttest gedaan en ook HRM heeft hem bij de arm genomen'.

'Enkele collega's zijn al bij mij geweest en hebben gezegd dat ze Karel graag helpen maar dat ze het zelf ook druk hebben met hun werkzaamheden. Er was er zelfs een die mij het verwijt maakte dat ik Karel teveel liet zwemmen en dat ik de knoop moest doorhakken omdat Karel dat nooit zelf zou doen.

'Ja, ik moet een wezenlijk ander gesprek met Karel voeren, hier wordt niemand gelukkig van. Het assessment heeft al aangegeven dat hij op een andere plaats veel beter tot zijn recht komt. Binnen ons bedrijf kan ik hem dat niet bieden. Ik heb al een outplacement-bureau geraadpleegd dat mij de indruk geeft dat ze Karel kunnen helpen. Ik ben bereid om er alles aan te doen om Karel te helpen een nieuwe weg in te slaan'.

Erik heeft er alles aan gedaan, maar Karel kan niet waarmaken wat er van hem in de functie gevraagd wordt.

Erik zal met respect afscheid moeten nemen van Karel; dat betekent ook dat er weer plaats vrij komt. Plaats voor nieuw talent dat wel functioneert in een flow.

Vaak hebben managers het gevoel dat ze tekort geschoten zijn als ze iemand moeten ontslaan. Dat ze de zaak onvoldoende aandacht hebben gegeven en dat ze de problemen ook niet goed hebben vastgelegd in de formele structuren zoals functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken.

Je geweten

Heb je wel eens iemand ontslagen? En dan bedoelen we niet in een collectief ontslag vanwege slechte bedrijfseconomische resultaten, want dan heb je een verzachtend alibi, hoe rot de klus ook is.

Nee, we bedoelen het *face-to-face* ontslaan van iemand, omdat hij of zij uiteindelijk niet meer in de trein paste. Mens tegenover mens. Wij wel... En we vonden het *a hell of a job*. Het móet ook *a hell of a job* zijn. Een opdracht waarvan je wakker ligt, een besluit dat niet zomaar genomen kan worden.

Dat je moeite hebt met zo'n besluit duidt alleen maar op een uitstekend werkend geweten. De grootste metgezel in een ontslagzaak is je geweten: 'Heb ik echt alles gedaan om hem of haar in het zadel te helpen? Heb ik niets over het hoofd gezien?'

Nog steeds worden mensen, omdat ontslagaanzegging een 'hell of a job' is of omdat het te duur is om iemand te ontslaan, geruisloos verplaatst van de ene naar de andere coupé, net zolang totdat er taferelen ontstaan als in het onderstaande verhaal.

Ervaringsverhaal:

Binnen een groot bedrijf is het bekend dat medewerkers die niet meer zo goed functioneren, naar de 'backoffice' verhuizen. Die afdeling heeft eigenlijk te veel mensen, maar het is het afvalputje van HRM en de managers. Dat is lekker makkelijk, maar óh zo dodelijk voor de mensen op die afdeling en voor de prestaties van die afdeling. Eigenlijk is het gewoon een lafverhaal. Geen confrontatie durven aangaan en mensen maar laten aanmodderen. Het past op geen enkele wijze bij integriteit en leiderschap.

Hete brij

Wat we in de praktijk helaas vaak zien: managers die hun geweten wegdrukken en uit irritatie of (externe?) dwang een dossier aanleggen en bijna meedogenloos op ontslag aankoersen.

Of managers die niet onder ogen durven zien dat het zo echt niet langer kan. Die hun geweten sussen met: 'Ik moet iemand ook beschermen. Hij heeft een hypotheek, kinderen, komt misschien niet meer aan de bak.' Allemaal argumenten, maar niemand kan voor een ander bepalen of bescherming nodig is. Geen enkele medewerker wil alleen maar uit medelijden 'aangehouden' worden.

Een directeur van een outplacementbureau zei ooit: 'Soms moet iemand ontslagen worden om uiteindelijk te kunnen slagen.'

Ga terug naar af

In elke dreigende ontslagzaak geldt: wees integer. Voed je geweten op een juiste manier en als je denkt dat er nog onbenutte kansen zijn, pak ze. We zeggen wel eens tegen managers: 'ga terug naar af. Bekijk de medewerker met frisse blik en ga nog één keer op volle kracht aan de slag om hem of haar te helpen. Bekijk per competentie wat er verbeterd moet worden en stel vervolgacties in'.

Betrek de medewerker in kwestie en bespreek dat het ook een laatste, intensief traject is, waarbij de uitkomst alleen nog maar een afslag op de T-splitsing kan zijn.



De T-splitsing van rechtvaardigheid

Veel managers draaien met hun niet-functionerende mensen al te lang rond op een rotonde van 'nog maar eens wat anders proberen'. We stellen voor dat je een T-splitsing in gedachten neemt. Je rijdt van de rotonde af, je start nog één keer een extra intensief traject met de medewerker. Ook al heb je twijfels, ook al is je geduld op de proef gesteld en ben je er moe van. Het is de enige manier om eerlijk tot een uiteindelijk oordeel te komen. Aan het eind van dit traject (met een beperkte reistijd van bijvoorbeeld zes maanden) móet het duidelijk zijn wat de status is. Of hij slaat rechts af omdat hij structureel goed is gaan functioneren, of naar links, wat betekent dat hij de trein gaat verlaten.

En nu?

In het meest ideale geval neemt je medewerker zijn verantwoordelijkheid en geeft hij aan dat de lat structureel te hoog ligt. In de meeste gevallen kiezen mensen echter voor het vastklampen aan 'hebben'. Van een baan, van inkomenszekerheid. En niet voor het 'zijn': het gelukkig zijn omdat ze werk doen dat in balans is met hun kwaliteiten. De T-splitsing-aanpak dient er ook voor om de medewerker zelf te laten inzien dat het niet goed is om te volharden in een illusie. Het is tijd voor heldere antwoorden.

In een aantal gevallen zul je samen niet op het gewenste niveau uitkomen. Dan is een slecht-nieuws-gesprek onvermijdelijk. Hoe gek het ook klinkt, soms is ontslag de enige manier om een letterlijk ziekmakend proces te doorbreken.

Verdere stappen

Als je een medewerker kunt helpen met een outplacementtraject, moet je dat zeker doen. Natuurlijk kost dat geld. Maar het is voor het bedrijf, voor jou en voor je medewerker goed als je achteraf kunt vaststellen dat deze zaak correct is afgehandeld en dat je medewerker een baan heeft gevonden die beter past. Ook hij zal uiteindelijk met waardering spreken over jou en het bedrijf. Outplacement wordt door de zittende mensen vaak beschouwd als een symbool: 'Hier gaan we zorgvuldig om met mensen die wegmoeten. Als het mij zou overkomen, weet ik dat ik niet zomaar op straat sta'. Het werkt dus goed voor drie partijen:

1. Voor jou, die er zorgvuldig mee is omgesprongen en de medewerker de mogelijkheid geeft om met professionele hulp elders te slagen.
2. De medewerker, die er niet alleen voor staat en professionele ondersteuning krijgt om een baan te vinden die beter bij hem past.
3. De zittende medewerkers in het bedrijf, die voelen dat ze met respect worden behandeld, ook als het om ontslagvraagstukken gaat.

'Snijd nooit door wat je

los kunt knopen'

- Joubert -



Samenvatting

Jij bent de juiste mensen in je trein waard

Je onderneming is het waard, jij bent het waard. Met de juiste mensen in je trein vergroot je de bijdrage aan het bedrijfsdoel. Je vergroot ook je eigen plezier in het leiden van een goed team. Je weet dat het streven naar de juiste mensen in je trein vragen oproept, te beginnen met reflectie op jezelf: 'Ben ik zelf de juiste man of vrouw in deze trein?' Je kijkt naar je stijl van leidinggeven, naar de mate van aandacht voor je mensen en je bent bereid om moeilijke beslissingen zoals gedwongen ontslag, te nemen. Je hebt HRM en je eigen Managementteam nodig om je te ondersteunen bij het realiseren van een optimaal samengesteld team.

Je weet wie de juiste mensen zijn

Je hebt duidelijk op je netvlies wie de juiste mensen zijn. Enerzijds omdat je de prestaties en de output van de functie helder hebt laten omschrijven in actuele functieprofielen, anderzijds omdat je precies weet welke 'zachte factoren' (attitude, passie, karakter) nodig zijn om optimaal binnen je onderneming te functioneren.

Je krijgt de juiste mensen in je trein

Je zoektocht naar de juiste kandidaten begint altijd met een grondige update van het functieprofiel. Kandidaten voor een vacante functie worden steeds minder vaak 'gezocht'. Zij willen dat jij je bekend maakt aan hen. Je bent actief bezig met een aantrekkelijk *employer brand* en je waakt voor windowdressing. Je kent de STAR-methode om te meten of noodzakelijke competenties werkelijk aanwezig en recent gebruikt zijn. Je toetst daarnaast bewust de zachtere eisen als zingeving en karakter. Je bent je er volledig van bewust dat het aannemen van een nieuwe medewerker kan leiden tot een jarenlange, zeer vruchtbare bijdrage. Je bent je er eveneens van bewust dat een verkeerde keuze rampzalige gevolgen heeft. Je gebruikt waar mogelijk de optie van een E-assessment om je eigen meningsvorming te onderbouwen. Bij twijfel haal je niet in.

Je houdt de juiste mensen in je trein

Je geeft ze aandacht, helpt ze groeien in hun taakvolwassenheid en je bent niet te voorzichtig om je mensen gezonde, nieuwe uitdagingen te geven waarin ze zichzelf terugvinden. De flow matrix is hiervoor een goed hulpmiddel. Je laat voldoende los waardoor je mensen ruimte krijgen om vast te pakken. Je bent tijdig bezig met je eigen opvolging ook al heb je nog lang geen plan om weg te gaan. Je herkent talent en weet dat talentontwikkeling een strategische zaak is die effect heeft op de hele onderneming. Je weet dat groei en frustratie vaak samengaan en je weet het talent in jouw trein ook te trainen op zelfreflectie en geduld. Je houdt

de juiste mensen in je trein niet onnodig lang vast en gunt ze een nieuwe trein als dat beter past in hun ontwikkeling.

Je laat mensen uit je trein stappen

Je bent bereid om het antwoord op de vraag 'ben je de juiste mensen waard' door te vertalen naar ontslag van medewerkers. Je speelt geen spelletjes, bent transparant, eerlijk en integer als een dreigend ontslag een optie wordt. Je verlaat de rotonde van het aarzelen en gaat samen met de medewerker een tijdelijk traject in waarin nog één keer alles uit de kast wordt gehaald totdat je weet welke afslag moet worden genomen op de T-splitsing. Je geweten is hierbij je metgezel. Wanneer het onhaalbaar is gebleken om een medewerker in je trein te houden, laat je hem of haar eervol uitstappen. Het op menselijke wijze laten uitstappen kan alleen bij een stilstaande trein gebeuren. En alleen op een station. Het laten uitstappen van een niet functionerende medewerker wordt gemakkelijker en menselijker wanneer er op het perron hulp in de vorm van bijvoorbeeld outplacement wordt aangeboden.



**‘SAMENKOMEN IS HET BEGIN,
SAMENHOUDEN IS VOORUITGANG,
SAMENWERKEN IS SUCCES.’**

Vrij vertaald naar Henry Ford (1863 – 1947)

5

HOOFDSTUK

JE STAAT ER NIET ALLEEN VOOR

Inleiding

De quote van Henri Ford op de linkerpagina drukt precies uit wat we in dit hoofdstuk laten zien: Met plezier en succes samenkomen, samenhouden en samenwerken in teamverband.

Samen: je staat er als manager gelukkig niet alleen voor.

Gelukkig, omdat vele vaardige handen licht werk maken. Maar soms *helaas*, omdat al die vele handen op vele verschillende manieren vele verschillende dingen doen. Hoe kunnen ze de kracht van die diversiteit bundelen tot een sterk team?

‘Ze’, dat zijn de leden van je team, de club mensen met wie je dag in dag uit te maken hebt, waarvoor je je inzet, die zich voor jou inzetten en die zich voor elkaar inzetten.

We hebben het thema ‘je staat er niet alleen voor’ aangepakt vanuit twee zaken die ons bij vele managers opvallen:

1. Ondanks het feit dat managers vaak de beschikking hebben over een team toegewijde mensen, werken ze zelf nog te hard, te lang en houden ze zich teveel met details bezig die echt bij dat team horen.
2. Daarnaast zien we dat er onder de afweging om ‘manager’ te willen worden / of zijn, een hele belangrijke, prikkelende vraag schuilt, die echter zelden hardop wordt gesteld. Die vraag is: ‘hoe bewust ben je jezelf van je eigenlijke opdracht als manager?’

Te hard, te lang, te veel details

Managers werken doorgaans te hard, te lang, houden zich met teveel details bezig en komen nauwelijks aan overzicht en bezinning toe. Bezinning die nodig is om creatiever te worden, op strategisch niveau te denken, energie te krijgen en nieuwe plannen met behulp van dat team om te zetten naar succes. Teveel managers handelen vanuit hun gedrevenheid en hun verantwoordelijkheid en hebben daardoor de neiging om zelf teveel bordjes in de lucht te houden.

Hoe houd je minder bordjes in lucht? Het antwoord ligt in je team: het is een uitdaging om je team een flinke stap verder te brengen in hun zelfoplossend vermogen zodat jij je met de hoofdzaken kunt bezighouden.



Carrièretool

Voor veel managers is leidinggeven ooit begonnen als een logische, volgende loopbaanstap. Logisch, omdat je je vak goed beheerste, je de goede dingen deed en er van je werd gevraagd om dit anderen ook te leren. Het was bijna vanzelfsprekend dat je ging leidinggeven en prettig dat je daar dan ook beter voor werd betaald. Zo zijn velen uiteindelijk in het beroep 'leidinggevende' beland.

Daarnaast werk je wellicht bij een bedrijf of een instelling waarin het leidinggeven aan anderen als 'carrièretool' wordt beschouwd.

Als noodzakelijke stap om 'hoger op de ladder' te komen. De ladder van verantwoordelijkheid, invloed, macht, salaris, aanzien en zelfverwezenlijking.

Principiële keuze

Leiderschapsstelling:

'Leidinggeven aan anderen betekent, dat je vooraf een bewuste en zeer principiële keuze maakt: vanaf morgen ga je een aanzienlijk deel van je tijd, je energie en je verantwoordelijkheid investeren in het beter laten functioneren van andere mensen'.

Het is deze stelling die je even moet 'wegrukken' van jouw 'IK' en je eigen belang. De stelling verlegt de focus naar het echte waarom van het leidinggeven aan je team:

*Wil je als manager zelf uit de verf komen,
dan kun je daar alleen bij de gratie van een goed
functionerend team in slagen.*

We beschouwen het bereiken van die status, een goed functionerend team, als een van je hoofdtaken. Je staat er namelijk niet alleen voor. Niet *alleen* en er ook niet alleen *vóór*.

Hiernaast staat het schema om de onderwerpen van dit hoofdstuk in hun samenhang te begrijpen en toe te passen.

	Onderwerp	Omschrijving	Voorbeeld
1	'Ik voel me zo verd... alleen.'	Je voelt je alleen, je bent het niet, maar je hebt dat gevoel wel zelf gecreëerd.	'Ik werk hard, ik heb het beste voor met mijn mensen, ik ben zo betrokken. Maar ik voel me hierin ook vaak alleen.'
2	Teams, apen en bananen.	De mensen in je team doen dingen waarvan je denkt 'waar komt dat nou vandaan?'	'Ik ben elke keer onaangenaam verrast als mensen elkaar weer afvallen waar iedereen bij is.'
3	Chaos is ook een weg.	Een zekere mate van chaos is nodig om nieuwe wegen te ontdekken.	'Ik zag dat het mis dreigde te lopen. Toen ik op mijn handen bleef zitten was ik verbaasd over het oplos-send vermogen van mijn team.'
4	Je team als verzameling verbindingspatronen.	Het succes van je team valt of staat met de mate waarin mensen bereid en in staat zijn de verbinding met elkaar aan te gaan.	'In mijn team had ik alle procedures voor elkaar. Toch werd er niet goed samengewerkt.'
5	'Heerlijk, allemaal hetzelfde.'	Succes en plezier dankzij de verschillende karakters binnen je team.	'Toen we in staat bleken om onze oordelen achterwege te laten, zagen we dat de verschillende karakters juist versterkend waren.'
6	Eerst vertrouwen, dan succes.	Vijf stappen die leiden tot een zeer effectief team.	'Pas toen we niet bang meer waren voor conflicten kregen we echt vertrouwen in elkaar.'

1. 'Ik voel me zo verd... alleen'



Wie kent deze woorden niet. Woorden uit het beroemd geworden liedje van Danny de Munck in zijn rol als Ciske de Rat. Een brutaal 'menneke' dat diep in zijn hart zo naar liefde en genegenheid verlangt.

Er zijn veel redenen waarom je je als mens alleen kunt voelen. En er zijn veel redenen waarom je je als manager alleen kunt voelen. Er zit een verband tussen wie je bent als mens en wat je daarvan meebrengt in je leidinggevende rol, zie hiervoor hoofdstuk 0.

Verslaafd aan macht

Manfred Kets de Vries en Elisabeth Florent-Treacy schrijven in diverse essays en boeken over leiderschap in relatie tot macht en het *verslaafd* kunnen zijn aan macht. Ze zien dat bepaalde managers het – 'vanwege bepaalde karaktertrekken' - erg moeilijk vinden om hun mensen verregaande verantwoordelijkheden te geven. Ze zeggen 'leiders die verslaafd zijn aan persoonlijke macht, zijn niet in staat om anderen werkelijk macht te geven uit angst dat daardoor hun eigen macht vermindert.' Terwijl dit soort 'macht' in de kern voor eenzaamheid kan zorgen.

Een paar voorbeelden van andere verslavingen:

- Verslaafd zijn aan het *voorkomen van afkeuring*. Dan is het maar beter dat je alles in de gaten houdt zodat er niets mis gaat;
- Verslaafd zijn aan *een veel te hoge lat* omdat je anders niet goed genoeg zou zijn. Die hoogte kunnen je mensen echter niet bereiken en dus kun je het beter zelf doen;
- Verslaafd zijn aan *harmonie*. Dan hoeft je je mensen niet te confronteren met competenties die ze beter zouden moeten beheersen;
- Verslaafd zijn aan *conflicten*. Dan kun je mensen op afstand houden en zo zien ze niet hoe je leegte verbergt achter het winnen van verbale 'gevechten';
- Verslaafd zijn aan *alleen blijven*. Dan kun je je eigen gang gaan, zonder dat je de anderen teveel stoort met je wensen en je eisen of anderen jou storen;
- Verslaafd zijn aan het '*hebben*' van een team mensen omdat dat 'hebben' je status verschaft ten opzichte van bijvoorbeeld je vrienden.

Er zijn zoveel verslavingen die managers niet als zodanig ervaren, maar die er wel degelijk zijn. Ze ontstaan vaak omdat je beter kunt voldoen aan de vereisten van je Uiterlijke Levenslijn (zie hoofdstuk 0). De output van al deze onbewuste verslavingen is eigenlijk verdrietig: Je blijft er *alléén voorstaan* en het gevoel van eenzaamheid wordt alleen maar sterker. Want er ontbreekt iets wezenlijks. En dat moet eerst opgelost worden. Deze denkstappen horen bij, wat we in hoofdstuk 0 noemden, leidinggeven aan jezelf. Pas als je dat kunt, kun je verbindend leiding geven aan je team.

Kracht of macht?

We geloven oprecht in de stelling: *Liever leidinggeven uit kracht dan uit macht*. Hoe minder je lijdt aan een (machts)verslaving, hoe gemakkelijker je je macht deelt met anderen, hoe meer je leiding gaat geven vanuit persoonlijke kracht.

Leidinggeven aan je team vanuit *persoonlijke kracht*, inclusief je behoefte om met elkaar successen te behalen en te delen, zorgt voor verbinding met anderen en voorkomt dat je je onnodig alleen voelt.

Niveau 5

Jim Collins schrijft in zijn boek 'Good to great' over de diverse niveaus van leiderschap. Managers op het hoogste niveau, 'level - 5', worden allemaal gekenmerkt door respect voor mensen, onbaatzuchtigheid en een zeer krachtige betrokkenheid om resultaten te halen. Bovendien zijn ze voortdurend bezig om het beste uit hun team naar boven te krijgen. Niveau 5 leiders zijn een paradoxaal mengsel van vurige wil en persoonlijke nederigheid. Zij zijn ambitieus voor hun bedrijf maar staan zichzelf niet toe om hun ego een hindernis voor het succes van hun organisatie te laten zijn. Hoewel zij grote dingen voor hun organisaties bereiken, schrijven zij hun opmerkelijke successen toe aan hun team, externe factoren en zelfs puur geluk. Niveau - 5 managers zullen vermoedelijk nooit lang alleen zijn. Omdat ze, vanuit het actief samenwerken met hun team, hebben geleerd te delen. Anderen zijn hierdoor graag in de nabijheid van dit type managers. Zij zijn namelijk samen onderweg.

'Ik'

Het jezelf 'verd... alleen' voelen binnen een team heeft bijna altijd te maken met ego, met 'Ik'. Wanneer 'Ik' als manager voorop staat, gaan mensen je op basis van je macht volgen. We praten hier over normale situaties, dus niet over een crisis waarin de verstoring alleen maar door machtig handelen opgelost kan worden.

Wanneer je 'Ik' vervangt door 'Wij' ontstaat er direct een nieuwe dynamiek. Een dynamiek die veroorzaakt dat mensen niet blijven wachten totdat je orders uitdeelt, een dynamiek die ervoor zorgt dat je team zelf de juiste dingen gaat doen.



2. Teams, apen en bananen

Niet veel managers beginnen met een spiksplinternieuw team van mensen. Wel een nieuw team voor henzelf maar niet voor de mensen in dat team. Die mensen werken waarschijnlijk al wat langer samen en hebben met elkaar een bepaalde teamcultuur, een bepaald systeem van samen 'zijn' ontwikkeld.

Praktijkverhaal:

Bij een kleine woningbouwvereniging was het binnen het team van onderhoudsmensen heel normaal dat zij spullen van bewoners ‘meekregen’, deze via Marktplaats verkochten



en het geld als extraatje in hun eigen zak staken. Vooral oudere mensen die kleiner gingen wonen, hadden vaak te veel spullen om mee te nemen. Ook zaken die niet erg waardevol waren. Een tuinlamp, een kapotte fiets, een oude boormachine van de zolder. Allemaal goederen die – soms na een beetje opknappen - hoogstens een paar tientjes opbrachten. ‘Daar was toch niets mis mee?’ Ze vroegen het van te voren keurig aan de bewoner (nou ja, ‘vragen’: ‘u heeft hier waarschijnlijk niets meer aan, zal ik het maar meenemen, dan bent u er maar van af...’). In de loop van de jaren groeide deze ‘dienstverlening’ uit tot een ware subcultuur, waarbij medewerkers zich steeds ‘pro-actiever’ gedroegen en soms zelfs in (desgevraagde!) opdracht – en tegen een mooie provisie – spullen van bewoners verkochten. En met het geld

konden sommigen elk jaar volledig met hun gezin naar de wintersport. Op het eerste gezicht maakte deze werkwijze het team van onderhoudsmensen niet minder effectief. Ze deden hun oorspronkelijke werk graag en deden het goed. Wat had het bijverdienen dan te maken met de effectiviteit van het team? De nieuwe manager, die achter deze handelswijze kwam en dit wilde gaan verbieden, had daar een hele klus aan.

Hij keurde deze werkwijze af, maakte gebruik van zijn positionele macht en verbood met onmiddellijke ingang het meenemen en verkopen van spullen van bewoners. En daarmee was voor hem de kous af. Of toch niet? De ervaren rotten zeiden ‘ja’ en deden ‘nee’.

Ze konden immers toch zelf het beste inschatten of iets nog van waarde was voor een bewoner? Ze deden mensen toch een plezier door ze van hun oude troep af te helpen? De manager had uiteindelijk ‘geluk’: er ontstond ruzie in de tent. Twee onderhoudsmonteurs die in eenzelfde huis aan een grote klus bezig waren, kregen onenigheid over wie nu wat mocht meenemen en verkopen. Die ruzie (eerst onzichtbaar voor de manager) had tot gevolg dat er fouten werden gemaakt in het vernieuwen van de keuken. De ene onderhoudsmonteur was voor een bepaald stuk werk afhankelijk van de ander en deze ander liet hem zitten. Er ontstonden extra kosten en het huis werd te laat opgeleverd aan de nieuwe bewoner. En dat kwam de manager wel ter ore. Toen de aap uit de mouw kwam is hij uiteindelijk met zijn team gaan zitten. En hij heeft eerst eens gevraagd waar dat ‘proactief verkopen’ nu eigenlijk vandaan kwam. Het bleek dat de onderhoudsmensen – toen inmiddels vele jaren geleden een slechte C.A.O. werd afgesloten – zelf besloten dat ze op een andere wijze aan meer geld konden komen. Hun toenmalige manager vond dat geen probleem ‘mits ze er bij de bewoner netjes om vroegen’.

Mores leren

Een *mos* (Latijns, het meervoud is *mores*) is een ongeschreven regel of gebruik dat binnen een bepaalde context geldt. Elk team, klein of groot, hoogopgeleid of niet, heeft haar eigen mores, haar eigen, kleine subcultuur. Delen van die subcultuur zijn

wenselijk voor het goed functioneren van zo'n team. Andere delen zijn uiteindelijk contraproductief. Wil je je team verder gaan ontwikkelen in hun functioneren, dan zul je als eerste moeten kijken naar de mores van je team. Hoe die mores ontstaan, is een hele interessante mix van datgene wat bijvoorbeeld vorige managers hebben achtergelaten en de interactie tussen de individuen van dat team. Daarover meer in paragraaf 4, *'Je team als verzameling verbindingspatronen'*.

Hieronder het oude maar nog steeds zeer vermakelijke verhaal van de aap en de banaan. Ofwel: 'Ik weet niet meer waarom, maar zo doen we dat hier nu eenmaal'.

Verhaal, de apen leren elkaar mores:

Hoog aan het plafond van een grote kooi met apen wordt een dikke, zoete, rijpe banaan opgehangen, buiten het bereik van de apen.

Maar onder die banaan staat een trap. Al snel krijgt een aap de banaan én de trap in de gaten. Maar zodra hij de trap op wil klimmen, worden hij én alle andere apen door een dierenverzorger natgespoten met een harde straal koud water. Een poosje later probeert dezelfde aap het nog eens, met hetzelfde gevolg, iedereen drijfnat. Dan probeert een andere aap de trap op te klimmen en weer wordt deze – evenals alle andere apen – natgespoten. Als er daarna nog een aap is die de trap op wil, dan proberen de anderen hem dat te beletten. Want wie er ook de trap opgaat, ze worden allemaal natgespoten. We halen nu één aap uit de kooi en brengen er een nieuwe voor in de plaats. De nieuwe aap ziet de banaan en de trap en...

Tot zijn grote schrik springen alle andere apen op zijn nek. Na nog een poging weet hij het zeker: als hij de trap op wil klimmen dan wordt hij door alle anderen in elkaar geslagen! Dus maar niet meer proberen. We halen een tweede aap uit de kooi en ook daar komt een nieuwe voor in de plaats. Deze nieuweling gaat naar de trap en krijgt, voordat hij ook maar één poot op de ladder heeft gezet, een pak slaag. De vorige 'nieuwe' aap neemt enthousiast deel aan de afstraffing. Een derde aap gaat eruit en een derde nieuwe komt binnen. Hij gaat enthousiast richting de trap en krijgt onmiddellijk slaag. En twee van de apen die op hem inbeuken hebben eigenlijk geen idee waarom je de trap niet op zou mogen. Oude aap vier eruit en nieuwe aap vier erin, enzovoorts, net zolang totdat alle 'oude' apen die ooit het natspuiten hebben meegemaakt, vervangen zijn. Ze blijven elkaar 'mores leren' als een van hen ook maar aanstalten maakt om de trap te beklimmen. Je zou zeggen: Van het nieuwe team wat uiteindelijk is ontstaan, heeft nog nooit één aap het natspuiten meegemaakt. Toch gaat niemand meer de trap op.... Waarom niet? 'Dat doen wij hier gewoon niet.'



Moraal van het verhaal: onderzoek bij het ontwikkelen van een team welk gedrag en mores binnen een team zijn ontstaan. Waar komen de ongeschreven regels vandaan die goed uitpakken en vooral: waar komen de ongeschreven regels vandaan die je als remmend ervaart op de ontwikkeling en de resultaten van je team? Het is interessant om te kijken hoe het ooit is gekomen dat volkomen natuurlijk gedrag als 'een banaan willen pakken' wordt bestraft met een pak rammel. Want het werkelijke probleem is niet het pak rammel zelf, maar de oorzaak van het pak rammel, het natspuiten! En dat zijn we misschien al vergeten.

3. Chaos is ook een weg

Chaos. Alleen het woord al. Niet aantrekkelijk, gezien door je managementbril. Het woord chaos impliceert wanorde, verwarring. Hoe ga je chaos doorgaans te lijf?

Ten eerste door chaos bewust of onbewust te *lijf te gaan*, vanuit je overtuiging dat chaos geen bijdrage levert aan het lineair bereiken van doelstellingen. De kortste weg tussen A en B is immers toch een rechte lijn en daar hoort chaos niet bij.

Ten tweede door dit ‘te lijf gaan’ te onderbouwen met ratio, met blootleggen van structuren, met uiteenrafelen in afzonderlijke delen en vervolgens trachten die afzonderlijke delen te beheersen.

Vanuit deze twee invalshoeken gaan we chaos graag actief te lijf. Maar daarmee kun je een dynamiek onderdrukken die juist zorgt voor vernieuwing.

Wat heeft het bovenstaande te maken met de titel van het hoofdstuk ‘ik sta er niet alleen voor’ en de strekking ervan, het onderweg zijn naar een effectief team? Het antwoord is simpel: er is geen enkel teammodel dat je vanuit de controle in staat stelt om je team lineair te laten groeien naar taakvolwassenheid, plezier, warmte en resultaten. Om een team echt tot zijn (eigen) recht te laten komen, zul je juist een zekere mate van ‘chaos’ moeten accepteren, zelfs omarmen. Want chaos betekent in de kern ‘leegte’ en staat in de Griekse mythologie voor ‘het niets’ waaruit de eerste Griekse goden ontstonden. Er moet soms ‘niets’ zijn voordat er iets nieuws kan ontstaan.

Chaos is natuurlijk

Dagelijks worden er in de natuur talloze mierenhopen leeggeplunderd door andere dieren. En de overgebleven mieren werken keihard om er weer een vruchtbaar systeem van te maken. Voor ons mensen lijkt het op een chaotisch gekrioel. De mieren zelf zijn bezig met herbouwen. Hoe chaotisch het ook lijkt, ze hebben allemaal hetzelfde doel.

Mieren lijken op het eerste gezicht een chaotisch systeem te hebben, maar onderzoek wijst uit dat er wel degelijk onderling wordt samengewerkt, zelfs gecommuniceerd. Het is een samenwerkingsmodel, een systeem waarbinnen de interactie tussen

de teamleden bepalend is voor de effectiviteit van het team als geheel. Dit systeem van verbindingspatronen geldt ook voor ons.



4. Je team als verzameling verbindingspatronen

In het klassieke managementdenken worden grote en moeilijk beheersbare taken net zo lang opgedeeld in deeltaken totdat we elk van de deeltaken goed kunnen managen. De verwachting daarbij is dat de optelsom van al die kleine en beheersbare taken een goed functionerend totaal geeft.

Praktijkverhaal:

Ons werk is precies afgebakend, taken zijn heel duidelijk, we weten precies wat we moeten doen. Althans, ik weet precies wat ik wel en niet moet doen. Dus houd ik me hoofdzakelijk met mijn taken bezig. Toch zijn we niet erg succesvol. Door al dat opknippen van taken lijkt het alsof we in een labyrint lopen. Ik zie niet goed wat de bijdrage van andere collega's is en waar ze zich bevinden. Lopen ze met me mee of hebben ze een andere route? Nemen ze de juiste afslag en komen we samen bij de uitgang? Ik word belemmerd in mijn interactie met anderen en ik weet eigenlijk niet goed waar we met elkaar mee bezig zijn. Ik voel me niet echt onderdeel van een groot geheel met een gezamenlijke opdracht.



Elk bedrijf heeft structuren nodig. Het zijn de mensen die invulling geven aan de uitvoering. Het verlagen van de 'structuurmuren' in het labyrint zorgt ervoor dat mensen elkaar gaan zien en met elkaar in verbinding komen. Er ontstaat interactie en een eigen systeem waarin mensen, met inachtneming van de zichtbare structuren, de route naar het doel zelf gaan vormgeven.



We zijn ervan overtuigd dat de wijze waarop medewerkers zich in een team met elkaar verbinden, bepalend is voor het succes van dat team. Je team is eigenlijk een verzameling 'verbindingspatronen' waarin allerlei belangrijke interacties plaatsvinden en waarbij elkaars bijdragen aan het doel zichtbaar zijn.

Verbindingspatronen

Ook jouw team, als 'verzameling verbindingspatronen', heeft haar eigen interactie en haar eigen (ongeschreven) regels.

De leden van je team zijn onderling afhankelijk. Daarnaast is je team op zichzelf ook weer afhankelijk van andere teams binnen je organisatie. De relaties en de verbindingen tussen al die afzonderlijke delen hebben kracht.

Rellen

Bij voetbalrellen zijn 234 relschoppers betraapt. Ze hebben allemaal een afzonderlijke 'bijdrage' geleverd aan ordeverstoring. Ze worden allemaal afzonderlijk aangehouden, berecht en bestraft. Dit kost heel veel geld en tijd. Omdat je alleen aandacht schenkt aan 234 individuele oorzaak – gevolg – relaties en niet aan het systeem van de onderlinge afhankelijkheid krijg je geen vat op het grotere geheel en blijven de relen terugkeren.

Bij verbindingspatronen zie je de groep van 234 relschoppers niet alleen als 234 losse problemen, maar bekijk je de groep als totaal, als een eigen systeem met eigen regels en eigen gedrag. Je ziet een groep met een sterke onderlinge interactie en een kennelijk bijzondere plaats (identiteit) in 'hun' (voetbal)wereld.

'Het resultaat van een team wordt dus bepaald door de interactie binnen het team, door verbindingspatronen en niet louter door de afzonderlijke bijdragen van individuele leden'.

De verbinding, het systeem van het met elkaar 'zijn', moet in balans zijn. Deze balans ontstaat wanneer ieder lid van het team zijn goede plaats inneemt, zijn taken vervult, erkend wordt en indien niemand buitengesloten of vergeten wordt. Alleen vanuit een stabiele harmonie kan er aan het behalen van de doelen worden gewerkt. Veelvuldig ziekteverzuim bij (sommige van) de medewerkers of het niet bereiken van de doelen en conflicten tussen personen of afdelingen zijn duidelijke tekenen dat er iets uit balans is in de verbindingspatronen van je team.

We grijpen nog even terug op het eerdere voorbeeld van de manager van het woonbedrijf. Hij schonk in eerste instantie alleen aandacht aan de afzonderlijke leden van het team, waarbij hij per teamlid de nieuwe regels wilde toepassen. Zonder resultaat. Pas toen hij zich ging verdiepen in de mores van het team, het grotere geheel, de onderlinge interactie, snapte hij dat hij niet zou slagen met alleen nieuwe regels. Want zijn team, als systeem, creëert het probleem en houdt het in stand. En als manager is hij onderdeel van dat systeem. Hij was dus ook onderdeel van het probleem. Toen hij dat begreep kon hij zijn aanpak veranderen en met het team als geheel aan de slag gaan.

Hoe pak je problemen binnen je eigen team aan? Hoe zorg je ervoor dat een team duurzaam groeit naar volwassenheid en resultaatgerichtheid?

Door in elk geval twee dingen te doen:

1. Kijk naar de wijze waarop men onderling samenwerkt, naar communicatie, naar verbindingspatronen en krijg zicht op hoe en waar het systeem goed en minder functioneert.
2. Kijk vervolgens naar jouw bijdrage aan die verbindingspatronen. Op welke wijze geef je leiding aan je team, waar zorg je voor flow en waar zorg je (onbewust) voor verstopping in de samenwerking?

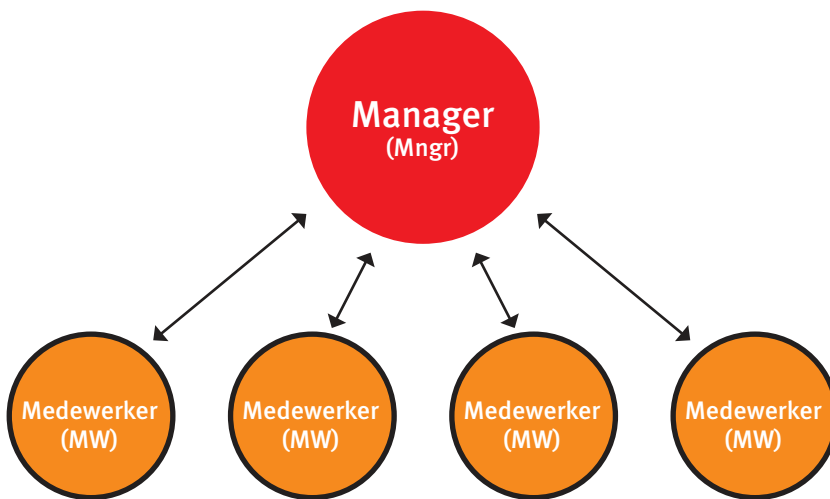
Routeplanner

Er is een praktische routeplanner die je in vier fasen naar een effectief team leidt. In de voorbeelden wordt duidelijk hoe de ontwikkeling van een team zich in die vier fasen voltrekt en wat jouw rol als manager daarin is.

Het doel van deze routeplanner is om uit te komen bij een voor jou ideaal team, wat binnen gezonde, volwassen verbindingspatronen de meeste problemen zelf onderling oplost.

Uiteindelijk hoef je je dan niet meer in detail te bemoeien met ieders individuele prestatie en ben je vooral ondersteunend bezig om de prestatie van de groep te verhogen.

Fase 1:



Fase 1: in dit systeem van verbindingspatronen, stuur je je mensen direct en één voor één aan. Je zult vaak bilateralen hebben en je mensen zijn grotendeels afhankelijk van jou. Dit is nog geen echt team, het is eerder een bundeling individuen. Je mensen voelen zich slechts verantwoordelijk voor hun eigen taken.

Wanneer je net met een nieuwe groep mensen bent gestart is dit een prima methode om snel duidelijk te krijgen wie nu precies wat doet.

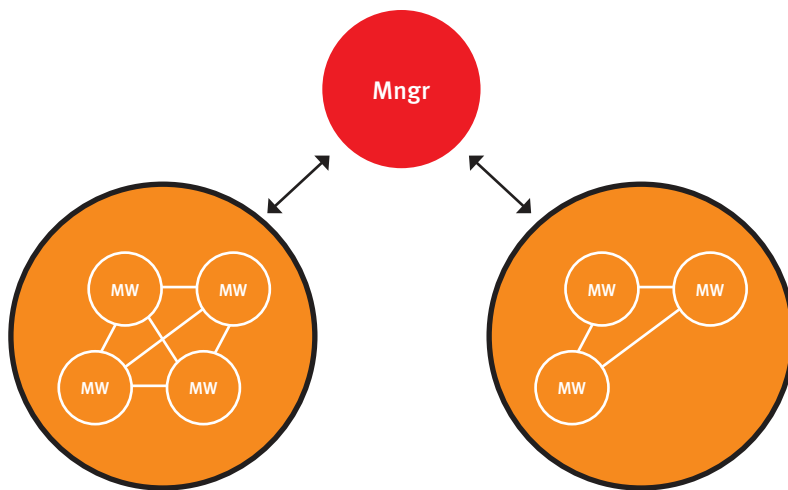
Wanneer je deze verbindingspatronen echter te lang in stand houdt, dan blijf je teveel zelf doen en worden de leden van je team niet uitgedaagd om zaken onderling te gaan regelen. Er is hier namelijk (te)weinig interactie tussen de teamleden.

Dit systeem zet zichzelf uiteindelijk klem omdat er te weinig synergie ontstaat en omdat mensen afwachten totdat jij met iets komt. Jouw 'bijdrage' aan dit klemzetten komt voort uit je behoefte om alles te weten, te controleren en direct te beïnvloeden.

Welke 'stimuli' brengen je naar fase twee?

1. De kans is groot dat je uiteindelijk niet je (team) resultaten haalt;
2. Je houdt zelf nog steeds te veel bordjes in de lucht;
3. Je mensen worden taakvolwassener omdat je in alle bilateralen voldoende tijd hebt geschonken aan de ontwikkeling van competenties. Ze willen zoetjesaan als groep meer autonomie en zoeken elkaar op.

Fase 2:



Fase 2: in dit systeem van verbindingspatronen wordt al meer onderling samengewerkt door teamleden. Maar ze vormen nog niet één team. Een stap vooruit ten opzichte van het eerste systeem is, dat de subgroepen hun verantwoordelijkheid hebben over de activiteiten en elkaar daarover ook aanspreken. Er is interactie *binnen* de groepen.

Deze subgroepen hebben op hun beurt ook weer eigen *mores* en er kunnen best conflicten tussen subgroepen ontstaan. Een mooi voorbeeld is het eeuwige verschil tussen hoe binnendienstmensen denken over buitendienstmensen en vice versa!

Je houdt je hier ook nog bezig met bilateralen, maar dat zal meer op het niveau van de ontwikkeling van individuele competenties zijn.

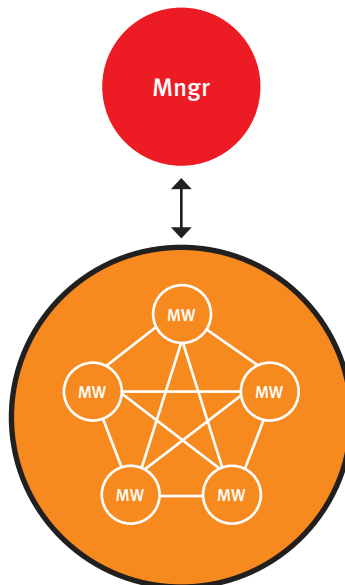
Dit systeem zet zichzelf uiteindelijk klem omdat men nog steeds gericht is op eigen doelstellingen en nog geen verbinding heeft met overkoepelende doelen. Eén subgroep plus één subgroep is daardoor soms zelfs minder dan twee.

Jouw ‘bijdrage’ aan dit klemzetten komt nog steeds voort uit je behoefte om te weten, te controleren en direct te beïnvloeden. In je communicatie geef je de mensen mogelijk te weinig inzicht in hun bijdrage aan het grotere doel.

Welke ‘stimuli’ brengen je naar fase drie?

1. De kans is nog steeds groot dat de optelsom van alle subgroepresultaten nog steeds niet optimaal is. Subgroepen zijn meer met hun eigen straatje bezig dan met de gehele wijk;
2. Je hebt zelf nog steeds te veel bordjes in de lucht omdat je nog niet optimaal delegeert;
3. Je mensen worden zich langzamerhand bewust van de invloed die zij hebben op andere subgroepen. Hun uitgangskwaliteit is de ingangskwaliteit van een andere groep en hierover ontstaan zowel fricties als oplossingen.

Fase 3:



Fase 3: in dit systeem van verbindings patronen begint het al te lijken op één sterk team. De subgroepen uit het vorige systeem hebben hun verschillen bijgelegd en je gehele team is hier met elkaar onderweg. Je hebt nog wel een actieve lijn met het team en ook zul je af en toe eens een bilateraal hebben over de persoonlijke ontwikkeling van een van de teamleden. Er is veel interactie tussen de teamleden zelf. Ze groeien naar taakvolwassenheid, hebben heldere normen en spreken elkaar hierop aan. Ze nemen zelf de verantwoordelijkheid voor hun eigen systeem.

Wanneer je echter naar de afbeelding van fase 3 kijkt, dan wordt het team omsloten door een rand, een gesloten cirkel. Dat betekent dat ze weliswaar onderling al goed samenwerken aan een doel, maar dat het eigen teamdoel voorop staat. Het is nog steeds een gesloten systeem van verbindingspatronen. En daar dreigt ook het gevaar van gebrek aan aansluiting binnen de hele organisatie, met andere teams van andere managers. Een te groot gevoel van 'wij zijn het beste team' kan leiden tot het afzetten tegen de rest.

*Dit systeem zet zichzelf uiteindelijk klem wanneer het
teveel nadruk gaat leggen op de eigen bijdrage.*

*Het risico van zelfgenoegzaamheid ontstaat
omdat men gericht is op eigen doelstellingen
en nog geen verbinding heeft met het totale
doel van de onderneming.*

Jouw 'bijdrage' aan dit klemzetten komt deels nog voort uit je behoefte om te weten, te controleren en direct te beïnvloeden, alleen nu op groepsniveau. Daarnaast speelt een sluimerende zelfgenoegzaamheid een rol: 'Binnen mijn verantwoordelijkheid heb ik een prachtig team dat zijn doelstellingen haalt'.

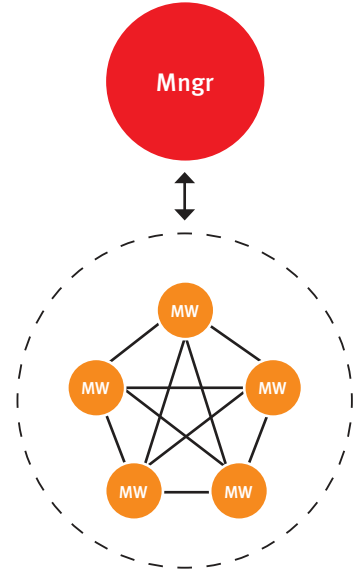
Welke 'stimuli' brengen je naar fase vier?

1. Het inzicht dat de overkoepelende bedrijfsdoelen alleen worden gehaald als je team meer naar buiten gericht werkt;
2. Binnen je eigen Managementteam wordt je steeds meer geconfronteerd met samenwerkingsvragen van je andere collega's.

Fase 4:

Fase 4: in dit systeem van verbindings patronen ben je als manager niet meer bezig met direct aansturen. Je hebt een groot deel van je macht kunnen overdragen aan taakvolwassen en uitstekend functionerende teamleden en je hebt je handen grotendeels vrij voor de eerder genoemde bezinning, plannenmakerij, enzovoorts. Daar waar nodig verleen je steun, in het vertrouwen dat het team dit verder zal oppakken.

Het team is niet meer opgesloten in een dichte cirkel. De stippellijn geeft aan dat open verbindingspatronen zijn ontstaan met veel aansluiting en interactie binnen de gehele organisatie. Teamleden geven elkaar feedback, zijn resultaatverantwoordelijk en zelfsturend. Dit lijkt een ideale situatie, dat is het grotendeels ook, maar deze situatie kent ook weer valkuilen die op termijn optreden:



Dit systeem van verbindingspatronen kan zichzelf klemzetten wanneer er onderling en vanuit de manager geen aandacht meer is voor de mores die ook binnen een open systeem gaan ontstaan. De apen uit de parabel van de banaan hadden sterke mores, waren zelfsturend en leken een hechte groep te zijn. Maar die banaan hangt er nog steeds en niemand weet meer waarom!

Jouw 'bijdrage' aan dit 'klemzetten' komt voort uit het feit dat je je mogelijk minder gaat bemoeien met het team (het gaat immers voortreffelijk) en dat je de voeling zoetjesaan kwijtraakt. Er moet een koppeling blijven bestaan tussen de overkoepelende doelen van het bedrijf en de nieuwe, sterke mores die er toch weer binnen een volledig zelfsturende groep gaan ontstaan. Ook al lijken teamleden zich volkomen te committeren aan elkaar en aan het gezamenlijke doel, het is menselijk dat iedereen zijn of haar eigen kleine winstje wil blijven behalen!

Het lijkt alsof fase 4 een ideaalsituatie inhoudt. Maar fase 4 heeft geen doel op zich te zijn: Bij sterk hiërarchisch ingerichte organisaties die gewend zijn om top-down te managen is er een voortdurende spanning tussen enerzijds ‘controle’ en anderzijds ‘loslaten’. Fase 4 is de fase van het grote loslaten en past niet zondermeer binnen elke bedrijfscultuur.

Of je alle fases met je team gaat doorlopen wordt voor een deel bepaald door je managementstijl. Stel, je wilt naar fase 4, maar je hebt tegelijkertijd een grote behoefte aan controle (fase 1), dan houd je het systeem van fase 1 (onbewust) in stand. Dat creëert spanning in de verbinding tussen jou en je team, maar ook tussen de teamleden onderling.

Een van de managers uit onze managementleergang is werkzaam in een groot ziekenhuis. Zij vindt het lastig om met haar team naar fase 4 te groeien.

‘Ik kan die fase met mijn eigen team wel willen bereiken, maar wij worden op onze beurt overal op gemonitord. Hoelang duren gesprekken met artsen? Hoe groot is de wachtlijst voor de balie van de polikliniek? Hoe vaak gaat de telefoon over voordat er wordt opgenomen? Ik word er af en toe helemaal gek van en heb de neiging om op mijn beurt – vanuit die overkoepelende controle – ook mijn mensen weer individueel te gaan monitoren.’ ‘Ik loop dus het risico dat ik me weer als fase 1 manager ga gedragen, terwijl ik dat helemaal niet wil’.

Dit is een lastige situatie. Want wanneer ze uitgaat van de vraag ‘Wat is er werkelijk nodig om onze ‘klanten’ voor 100% van dienst te zijn?’, dan zou het kunnen dat het monitoren op regels en procedures op gespannen voet staat met ‘klantvriendelijkheid’. Er is ook goed nieuws: Ze maakt op haar beurt weer deel uit van haar Managementteam, onder aanvoering van de algemeen directeur van het ziekenhuis. En daar, in dat gremium, heeft ze de lastige situatie kunnen inbrengen en oplossen.

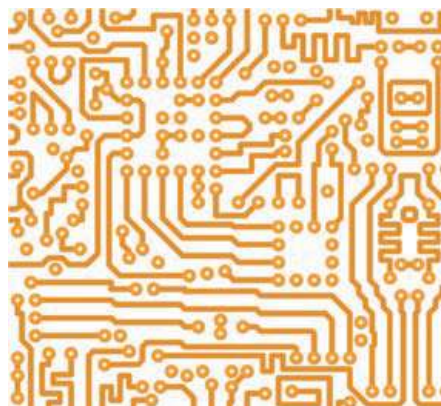
‘Toen ik de fases van teamontwikkeling en de daarbij behorende verbindingspatronen binnen mijn eigen Managementteam besprak, zagen we al gauw dat we zelf als Managementteam ook nog maar in fase 1 zaten. Het strak monitoren door onze algemeen directeur was een typisch kenmerk van fase 1. En dat terwijl wij allemaal goed opgeleide, zeer ervaren professionals zijn die het beste willen voor ons ziekenhuis. Gelukkig zag de directeur ook in dat we als Managementteam naar een volgende fase moesten groeien. We kregen de ruimte om het monitoren op basis van eigen inzichten te doen, waarbij de gemeenschappelijke opdracht was en is: Verhoog klantvriendelijkheid en efficiency. Door deze afspraken is het Managementteam beter gaan samenwerken, zijn de afzonderlijke leden veel actiever naar elkaar, kortom we voelen meer verbinding en eigen verantwoordelijkheid. Ik ben er echt een stuk gelukkiger door geworden!’

Verbindingsofficier

Neem je huidige managementstijl als uitgangspunt: ben je een manager die (deels) werkt vanuit macht en controle, dan is het belangrijk om steeds meer de rol van een verbindingsofficier op je te nemen. Als je door die bril naar je team kijkt, dan zie je waar verbindingspatronen in het systeem wel en niet werken. Vervolgens kun je dat oplossen en langzamerhand gedeeltes van je macht aan je team overdragen.

Intervisie

Intervisie is een instrument waarmee mensen hun zelf-sturende vermogens en hun onderlingen verbindingen versterken. Intervisie is een praktische en weinig tijd kostende vorm van onderlinge *deskundigheidsbevordering* waarbij medewerkers een beroep doen op een groep collega's om mee te denken over vraagstukken en knelpunten uit de eigen werksituatie. Onderstaand een kort voorbeeld van een intervisie proces. Op onze website vind je hier meer over.



1. *Je beschrijft je leerpunt: 'Hoe kan ik...?'*
2. *Collega's stellen open, verhelderende vragen.*
(geen suggestieve vragen, geen verpakt advies).
3. *Collega's beginnen met het noemen van jouw naam 'ik ben...' en vatten om de beurt je leerpunt in één zin samen.*
(‘Ik ben... en mijn leerpunt is...’)
4. *Collega's geven om de beurt in één zin advies hoe je je oplossing kunt bereiken.*
(geen discussie)
5. *Jij reageert kort en bondig op elk advies en je geeft aan wat je gaat doen.*
(geen discussie)
6. *Je kunt vervolgens nog tijd besteden aan het uitdiepen van de genoemde oplossingen.*

Als verbindingsofficier ben je in staat om de interactie binnen het systeem te verbeteren. Zelfs wanneer dat systeem uit hele diverse individuen bestaat. Over het rijke kleurenpalet van individuele karakters binnen het team gaat de volgende paragraaf.

5. ‘Heerlijk, allemaal hetzelfde’

‘Het is heerlijk werken met mensen die allemaal een beetje op mij lijken’ zei de CEO, van een groothandel. ‘We hebben dezelfde soort plannen, hebben aan een half woord voldoende en alles loopt eigenlijk wel op rolletjes’.

Waarom geven we vaak de voorkeur aan een gezelschap van gelijkgestemde karakters en waarom houden we niet van te grote verschillen in een team? Is dat puur een energetische kwestie of zit daar nog een verborgen reden onder? Hebben we niet het liefst te maken met mensen die behoorlijk op ons lijken, qua karakter, qua dynamiek, qua gevoel? Dat is namelijk veilig. En die behoefte aan veiligheid is, hoe keurig we ook met elkaar omgaan, nog steeds een hoofdissue voor een deel van onze hersenen. In de ontwikkeling van de mens is een klein deel van onze hersenen enigszins ‘achter gebleven’. Dat kleine deel, de hypothalamus, niet groter dan een suikerklontje, gedraagt zich nog altijd primitief. Dit ‘suikerklontje’ regelt een groot deel van ons zogenaamde kerngedrag: gedrag dat voornamelijk is bedoeld om het individu en onze soort in stand te houden. Het regelt het vluchten, vechten, voeden en voortplanten en houdt ‘veilig zijn’ nauwlettend in de gaten. Te grote verschillen kunnen volgens dat ‘suikerklontje’ gevaarlijk zijn. Bij jou, in je team en binnen je onderneming zal het ongeveer hetzelfde zijn. Mensen met een gelijke ‘mentale kleur’ weten elkaar gemakkelijk te vinden en gaan ongeschijnlijk soepeler met elkaar om.

Echter...

‘Meer onderling begrip maakt een team lui!’

Er is al veel onderzoek gedaan naar de ideale samenstelling van een team. En uit die onderzoeken komt steevast naar voren dat teams, waarin mensen qua karakter sterk op elkaar lijken en elkaar vooral heel aardig vinden, niet de meest productieve teams zijn. Sterker nog, onderzoek wijst ook uit dat de mensen in dit soort teams *lui* worden. Niet lui in het werk wat ze doen, maar lui in de relatie tot elkaar. Uit het verbindingspatroon komt een grote mate van begrip en tolerantie naar voren. En die tolerantie zorgt er weer voor dat mensen het onvoldoende met elkaar oneens *willen* zijn. Terwijl, en daar komen we in de laatste paragraaf nog uitgebreid op terug, een stevig robbertje constructief knokken heel erg goed is voor het verkrijgen van een effectief team. Bovendien is een aantrekkelijk neveneffect van goede constructieve conflicten dat het gevoel van veiligheid stijgt. Je weet wat je aan elkaar hebt.

Meredith Belbin (Brits wetenschapper, 1926) heeft in zijn boek ‘Managementteams’ het model van de acht (inmiddels negen) teamrollen geïntroduceerd. Elke teamrol staat voor een eigen karakter, een eigen aanpak. Hij zegt dat diversiteit belangrijk is voor succesvolle teams maar dat die diversiteit niet mag uitmonden in concurrentie en onbegrip. Teams

met de benodigde diversiteit werken het beste samen als ze in staat zijn om elkaars 'toelaatbare zwakheden' te compenseren, om complementair te zijn. En dat kan alleen maar indien je de minder sterke punten a) niet veroordeelt en b) compenseert door de sterke punten van een ander teamlid. Op de website vind je een verdere verdieping van alle rollen.

De modellen van de communicatiestijlen (hoofdstuk 2) en van de kernkwadranten (hoofdstuk 1) zijn bij uitstek geschikte modellen om elkaars gedrag beter te leren begrijpen, de zwakheden te leren bespreken en te compenseren door andere sterktes. Je hebt als manager al inzicht gekregen in deze modellen, zodat je er binnen je team voor kunt zorgen dat al die verschillende karakters constructief met elkaar samenwerken.

Verskillende mensen met verschillende karakters en denkwijzen zijn dus nodig. Ook al moet je, in het kader van teamontwikkeling, misschien wel eens door de zure appel van verschillen heen bijten.

Eerder in dit boek citeerden we Einstein al, het citaat wat gaat over het nut van verschillen: *'Een avond waarop iedereen het eens is, is een verloren avond'*.

Hoe verder?

Tot nu toe heb je in dit hoofdstuk gelezen over kracht, macht, verbindingspatronen, de ontwikkeling van je team en over het belang van een diverse samenstelling van je team. Allemaal belangrijke thema's die ervoor moeten zorgen dat je rustig en stelselmatig bouwt aan een samenwerkingsverband waarin je er niet alleen voor staat. Maar hoe nu verder? Na vele jaren met managers en hun teams gewerkt te hebben denken wij dat vertrouwen de meest bepalende factor is in het samenwerken met anderen.



Samen verschillend

*'Vertrouwen in elkaar.
Vertrouwen op elkaar.'*

Het behalen van succes met elkaar zorgt niet per definitie voor meer vertrouwen in elkaar. Meer vertrouwen in elkaar zorgt per definitie wel dat het succes van het team sneller wordt bereikt.

Daarom, als afsluitende paragraaf, een buitengewoon boeiend model waarin het verband tussen onderling vertrouwen en teamsucces in één afbeelding zichtbaar wordt. De kracht van deze laatste paragraaf zit hem in de meetbaarheid. Je hoeft geen grote verhalen te houden als je je mensen actief gaat betrekken bij het bouwen van het beste team ooit. Je gaat stapsgewijs aan de slag en de uitkomsten zijn meetbaar en daardoor voor iedereen herkenbaar. Je kunt dit model toepassen in elk van de vier groeifasen van je team, sterker nog, het zal je helpen om die groeifasen beter te doorlopen!

6. Eerst vertrouwen, dan succes

Teamwerk. Je staat er niet alleen voor. Maar hoe krijg je mensen zover dat ze, naast het behalen van hun individuele doelen, ook oog blijven houden voor andere teamleden, voor jou en voor het behalen van het totale teamdoel?

Bij het maken van deze laatste paragraaf hebben we onze inzichten gebundeld met die van Patrick Lencioni. Lencioni (1962) is een consultant en schrijver. Hij heeft ontdekt dat er een aantal logische en belangrijke succesfactoren aan het vormen van effectieve teams ten grondslag ligt.

Zijn verhaal spreekt ons aan omdat het een consistent en praktisch verhaal is wat niet veel tijd kost om te implementeren. Want die tijd heb je vaak niet. En zijn verhaal spreekt ons verder ook aan omdat zijn visie op succesvolle teams voor honderd procent aansluit bij de doelstellingen van dit boek. We vinden samenwerken erg bevredigend. Het geeft ons en anderen voldoening, verbinding, een reden om elke dag weer aan de slag te gaan. Uiteindelijk maakt het samen onderweg zijn een beter mens van je. Want je stelt je bloot aan kritiek én dankbaarheid van anderen. Dus, de voordelen van het goed leren samenwerken, het als team onderweg zijn, strekken zich veel verder uit dan alleen maar je rol als manager en medewerker binnen een organisatie. Teamwerk, als opstap naar meer voldoening en geluk!

Vijf maal goud

Wat is kenmerkend voor succesvolle teams, of je nu met z'n tweeën bent of met honderd?

1. Er is vertrouwen, vertrouwen en nog eens vertrouwen;
2. Er is een open discussie waarin je het 'constructieve conflict' niet uit te weg gaat, omdat het conflict altijd gericht is op verbetering van de inspanningen en de verhoudingen binnen het team;
3. Er is een totale betrokkenheid op de te bereiken doelen;
4. Er is individuele verantwoordelijkheid voor dat wat iemand binnen je team is aangegaan, men doet de juiste dingen binnen de afgesproken tijd;
5. Er is focus op het bereiken van het teamresultaat, waarbij men elkaar helpt en individuele belangen soms wijken voor het collectieve belang.

Wat is er mis?

In de meeste teams die niet goed functioneren (veelvuldig ziekteverzuim bij teamleden, het niet bereiken van de doelen, conflicten tussen personen of afdelingen, etc.) is er uiteindelijk altijd iets mis met de eerdergenoemde vijf kenmerken. Soms zijn het er twee van de vijf, maar meestal treffen we ze alle vijf aan. En ze hebben in vrijwel alle gevallen ook een *oorzaak – gevolg* relatie:

Wanneer er te weinig vertrouwen is (1), dan kijken mensen wel uit om hun nek uit te steken en heel frank en vrij te discussiëren (2). Wanneer er onvoldoende ruimte is voor dit constructieve conflict, dan is vast niet alles op tafel gekomen en krijgen aarzelende teamleden geen honderd procent betrokkenheid op de te bereiken doelen (3). En bij het ontbreken van die betrokkenheid zullen teamleden ook niet gauw hun eigen, volle verantwoording nemen voor het bereiken van de doelen (4). En wanneer dat het geval is, zal er ook geen grote focus liggen op het bereiken van het teamresultaat (5). Want velen binnen het team zullen liever voor hun individuele doelen blijven gaan.

Piramide

Het bouwen aan effectieve teams is als het bouwen van een piramide. Vanaf de basis naar boven, waarbij de basis steeds zwaarder wordt belast. De onderstaande afbeelding maakt de 5 kenmerken en hun relatie in één oogopslag duidelijk:



Op onze website kun je het teamassessment downloaden. Dit *teamassessment* is niet alleen belangrijk om te meten waar eventuele ‘gebreken’ zitten. De uitslag is een nuttig handvat om het gesprek over teamverbetering in gang te zetten.

1. Bouwen aan vertrouwen

Leden van je team vertrouwen elkaar op een diep, fundamenteel en emotioneel niveau. Het gaat dus veel verder dan ‘ik vertrouw je want we werken al zo lang samen dat ik je reacties best kan voorspellen’. Ze bereiken met elkaar een niveau van vertrouwen waar zonder ‘filters’ kan worden gesproken.

Leden van teams waarin vertrouwen heerst:

- geven hun zwakheden en fouten toe;
- gunnen elkaar het voordeel van de twijfel;
- zien uit naar gelegenheden om als groep te kunnen optreden.

Leden van teams waarin het vertrouwen ontbreekt:

- verbergen zwakheden voor elkaar;
- staan direct met conclusies en oordelen klaar over de intenties en neigingen van anderen;
- hebben een afkeer van vergaderingen.

Wat kun je zelf doen?

Stel jezelf kwetsbaar op en doe dit zonder toneel te spelen. Moedig ook je teamleden aan om dit te doen.

2. Het constructieve conflict

Alle belangrijke, langere relaties hebben *constructieve* conflicten nodig om te kunnen groeien. Teams met een groot onderling vertrouwen (zie 1) zijn niet bang om met elkaar in gepassioneerde discussies over belangrijke zaken en besluiten te raken. Belangrijke zaken en besluiten die bijdragen aan het succes van de onderneming. Ze zijn niet bang om het met elkaar oneens te zijn, elkaar uit te dagen en elkaar te bevragen. Omdat hun doel is om de beste oplossingen te vinden. Waarheidsvinding en daardoor gezamenlijk gedragen besluiten.

‘Het op een eerlijke manier oneens zijn is vaak een teken van vooruitgang’ (Mahatma Ghandi)

Teams die conflicten aangaan:

- kunnen levendig vergaderen;
- lossen echte problemen op;
- brengen kritieke onderwerpen ter tafel;
- praten met elkaar en niet over elkaar.

Teams die bang zijn voor conflicten:

- hebben vervelende vergaderingen;
- ontlopen controversiële onderwerpen;
- verspillen tijd en energie met het ophouden van de schijn;
- roddelen op andere plaatsen in je onderneming.

Wat kun je zelf doen?

Stel je terughoudend op wanneer groepsleden met elkaar in conflict gaan, maar grijp wel in als het persoonlijk wordt. Wanneer groepsleden echter onvoldoende met elkaar in conflict gaan, dan stimuleer je het debat en laat je doorgraven tot de kern op tafel is. (Mining)

De voorwaarde om een constructief conflict te kunnen voeren, is volledig respect voor de ander.

De persoon is oké, zijn specifieke ideeën of specifiek gedrag zijn niet oké. Je bent hard op de inhoud en bent met je hart in de relatie.

Op onze website tref je een document aan waarmee mensen hun eigen en elkaars 'conflictprofiel' kunnen inschatten. Het is een zeer waardevol instrument gebleken om op een veilige manier in gesprek te raken over het thema 'constructieve conflicten voeren'.

3. Verhogen van betrokkenheid

Teamleden die met elkaar het constructieve conflict durven aangaan, zijn in staat om een echte buy-in te creëren, ook al wordt het besluit niet door alle individuele leden van het team gedragen. Ze sluiten aan, omdat ze zeker weten dat alle argumenten op tafel zijn geweest, elke steen is omgedraaid en ze het vertrouwen hebben dat de beste opties worden uitgevoerd. En vooral omdat ook zij genoeg zijn gehoord.

Een team dat bestaat uit zeer betrokken leden:

- schept duidelijkheid over de richting en de prioriteiten;
- handelt zonder aarzeling;
- verandert zonder aarzeling of schuldgevoelens van richting.

Een team dat niet uit zeer betrokken leden bestaat:

- creëert onduidelijkheid binnen het team over de richting en de prioriteiten;
- komt keer op keer op discussies en beslissingen terug;
- moedig kritiek achteraf onder teamleden aan.

Wat kun je zelf doen?

Actief blijven letten op de concreetheid van de gemaakte afspraken, alert zijn op diegenen die zich niet direct conformeren, hen bewust bevragen op hun motieven, een duidelijk vertrekpunt maken ‘we gaan het nu met elkaar zo doen’ en accepteren dat een besluit ook wel eens verkeerd kan uitpakken.

4. Nemen van verantwoordelijkheid

Wanneer de team- en individuele activiteiten SMART zijn vastgelegd dan geldt: de zwakste schakel vertraagt het project. Binnen effectieve teams neemt iedereen zijn of haar eigen verantwoordelijkheid hoog op. Dat moet ook, want de zwakste schakel vertraagt direct het realiseren van de teamafspraken. Hoe bereid ben je (en hoe bereid zijn de anderen) om zwakke schakels aan te spreken op hun verantwoordelijkheid? Juist teamleden die goed met elkaar overweg kunnen, hebben hier moeite mee. Vanwege de vrees een persoonlijke relatie te schaden. Maar het probleem is dat dit juist kan gebeuren door niets tegen de ander te zeggen.

Teamleden die elkaar op hun verantwoordelijkheid aanspreken:

- signaleren potentiële problemen snel door zonder aarzelen de collega aan te spreken op zijn of haar gedrag;
- bevorderen dat collega's blijven werken volgens de afgesproken hoge maatstaven;
- vermijden vertraging als gevolg van buitensporige bureaucratie;
- vermijden een sfeer van ‘bukken-het-gaat-wel-over’.

Een team dat verantwoordelijkheid mijdt:

- moedigt middelmatigheid aan;
- mist deadlines en belangrijke afspraken;
- belast jou als manager onnodig zwaar omdat jij de enige bron van discipline bent.

Wat kun je zelf doen?

Stimuleer dat iedereen zijn of haar eigen verantwoordelijkheid neemt én maak het team als entiteit verantwoordelijk, (zie ook paragraaf 4 de teamfasen 3 en 4). Leg uit dat jij dit bordje niet alleen in de lucht kunt houden. Als hulpmiddel kun je het feedbackmodel uit hoofdstuk 2 nemen en leer je ook je teamleden daarmee te werken.

5. Volledige aandacht voor resultaten

Ieder van je teamleden is zich bewust van het feit dat zijn of haar resultaat bijdraagt aan het teamresultaat. Ze verschuilen zich niet achter het team maar dragen zelf hun verantwoordelijkheid. Effectieve teams sturen actief op hun activiteiten (‘de goede dingen doen’) zodat de resultaten gehaald worden. Als resultaten niet gehaald worden dan analyseren zij de reden daarvan en veranderen ze hun activiteiten of hun planning. Zij leren van hun fouten en ‘lost opportunities’.

Een team dat zich concentreert op de collectieve resultaten:

- stimuleert individuen om eigen doelstellingen naadloos in te passen in het teambelang;
- houdt prestatiegerichte werknemers vast;
- zorgt ervoor dat ze de focus blijven houden.

Een team waarbij resultaten niet op de eerste plaats komen:

- stagneert en slaagt er niet in zich te ontwikkelen;
- raakt prestatiegerichte teamleden kwijt;
- laat zich gemakkelijk afleiden.

Wat kun je zelf doen?

Laat zien dat je focust op resultaten. En dat je hetzelfde verwacht van de leden van je team. Bij resultaten geldt nog meer dan bij andere zaken: wel erover praten maar het vervolgens niet doen maakt je verhaal zwak.

Tot slot:

Het blijkt weer dat we, ondanks alle knappe modellen, protocollen, slimme manieren van werken, in hoge mate behoefte hebben aan een veilige omgeving waarin vertrouwen voorop staat, waarin we elkaars (on)hebbelijkheden snappen en waarin we met elkaar kunnen werken aan een nuttig doel.

Vraag jezelf af waar je staat met je team, in welk van de vier fases je je bevindt (paragraaf 4). Probeer vervolgens je macht gedoseerd los te laten. In een omgeving waar jij altijd de machtigste bent, ontwikkelt je team zich nauwelijks en staan er geen nieuwe leiders op. Je staat er dan toch weer alleen voor. Ga nog bewuster dan voorheen letten op vertrouwen.

Eén van onze klanten zei ooit: 'In een beroerde atmosfeer worden nooit goede zaken gedaan'. En dat is zo. Bij alles wat je als manager doet om het resultaat en het succes van je team omhoog te tillen hoort onverbrekkelijk een atmosfeer waarin mensen met vertrouwen met elkaar werken. Het is opmerkelijk, dat we, vanwege dat vertrouwen, vaak veel te veel zaken met de mantel der liefde bedekken en dat maakt uiteindelijk lui of zelfs onverschillig. We willen de persoonlijke relatie niet in de waagschaal stellen, 'dat kost vertrouwen' denken we vaak. Maar het kost nog meer vertrouwen wanneer je niet weet dat eerlijk zijn – ook al ben je bang voor de gevolgen – een onontbeerlijk ingrediënt van vertrouwen is. Zonder vertrouwen geen constructieve conflicten. Maar zonder constructieve conflicten geen bevestiging van dat vertrouwen. Kip of ei? Kies ervoor om je team naar grote hoogten te stuwen! Zodat je tegemoetkomt aan het ijzersterke adagium dat je uiteindelijk meer tijd, vrijheid en energie geeft: *'Leidinggeven aan anderen betekent, dat je vooraf een bewuste en zeer principiële keuze maakt: vanaf morgen ga je een aanzienlijk deel van je tijd, je energie en je verantwoordelijkheid investeren in het beter laten functioneren van andere mensen'*. Pas dan sta je er niet alleen meer voor!

*‘Eén pijl kan gemakkelijk breken.
Maar tien pijlen in een bundel niet’*

(Japans gezegde)

Samenvatting

1. Je voelt je niet meer zo verd... alleen

Je weet dat het ‘je alleen voelen’ binnen een team een oorzaak heeft die eerder bij jouw managementstijl dan bij jouw team ligt. Je leidt op basis van kracht, bent niet verslaafd aan macht of goedkeuring en je draagt een deel van je macht over aan je (taakvolwassen) mensen. Je beleeft je leidinggevende rol eerder als bescheiden dan als doorslaggevend voor het succes van het team.

2. Je snapt het principe van de apen en de bananen

Je weet dat elk team haar eigen mores heeft. Haar eigen, kleine, vaak hardnekkige subcultuur. Delen van die subcultuur zijn wenselijk voor het goed functioneren van je team. Andere delen zijn wellicht contraproductief. Je dient de mores van je team te doorgronden alvorens je je team verder kunt ontwikkelen in haar functioneren.

3. Je bent niet bang voor wat chaos

Je accepteert een zekere mate van chaos binnen je team omdat je weet dat dat een gelegenheid biedt aan het team om zaken zelf op te pakken en te groeien in haar prestaties en onderling vertrouwen.

4. Je team is een verzameling verbindingspatronen

Je weet, dat niet de regels maar de onderlinge interactie tussen teamleden het verschil maken. Je kent de vier fasen in teamontwikkeling en je herkent de verbindingspatronen die nuttig zijn om een volgende fase in te steken. Je weet waar het team zichzelf klem zet en je kent je eigen bijdrage daaraan. Door te leren kijken als verbindingsofficier ontdek je de wijze van interactie en verbind je de mensen met elkaar. Je hebt intervisie ingevoerd als een efficiënte manier van onderlinge deskundigheidsbevordering.

5. Je ervaart verschillen binnen je team als nuttig en nodig

Je streeft bewust naar aanvullende karakters in je team. Je leert je mensen, door middel van het model van de communicatiestijlen en het model van de kernkwadranten, dat de mens van zijn of haar gedrag moet worden gescheiden en dat men het oordeel over de ander zoveel mogelijk achterwege moet laten. Pas dan kunnen de verschillen als nuttig en productief worden ervaren.

6. Je weet dat vertrouwen vóór succes komt

De output van diep vertrouwen is vaak succes. Je kent de piramide met de vijf gouden regels van teamwork en je kunt het je mensen zelf laten ervaren met behulp van de vragenlijst en het scoreformulier op de website. Je bent er actief met je team mee bezig en alleen daarom al groeit het onderlinge vertrouwen en de wil om gezamenlijk verantwoordelijk te zijn voor succes. Je hebt een team!

*‘Wanneer jij en ik allebei één goed
idee hebben en we delen dat met elkaar, dan
hebben we beiden twee goede ideeën.’*



**'HET ZIJN NIET DE STERKSTEN DIE
OVERLEVEN, HET ZIJN DIEGENEN DIE
HET BEST REAGEREN OP VERANDERINGEN.'** (Charles Darwin)

6

HOOFDSTUK

JE VERANDERT DE GRENZEN

Inleiding

Je hebt als manager een dubbele opdracht. Aan de ene kant moet je zaken zo goed en efficiënt mogelijk regelen, aan de andere kant doe je het niet goed genoeg als je jezelf niet steeds opnieuw afvraagt: 'hoe kan het beter?' Je zit in een permanente spagaat van rust én onrust, beheersing én vernieuwing, grenzen behouden én grenzen verleggen. Grenzen verleg je niet zomaar. Dat is een hele opgave. Veranderingstrajecten kunnen grensverleggend zijn, maar leiden niet altijd tot het gewenste succes omdat er onvoldoende rekening is gehouden met de hardnekkigheid van oude grenzen.

Dit hoofdstuk gaat over je voorbereiding op het verleggen van grenzen: Wat zijn de belangrijkste parameters die het verschil gaan maken tussen een zoveelste doodgebloed project en een succesvol doorgevoerde verandering binnen je bedrijf. En het gaat over jouw rol bij veranderprocessen, als *verantwoordelijke voor het welslagen van deze veranderingen*.

We bekijken de uitdagingen van verandermanagement vanuit de volgende startsituatie:

Het loopt aardig en je bent best tevreden.

Voor verandermanagement is dit een uitdagend vertrekpunt. De brandende noodzaak ontbreekt nog (ook bij je medewerkers). Toch zie jij de noodzaak om de eerste zaadjes voor verandering in de vaak nog onvruchtbare grond te stoppen.

Het gaat over het vruchtbaar maken van de grond, zodat het zaad goed kan ontkiemen. Vruchtbaar maken als metafoor voor de belangrijkste stap in verandermanagement: de voorbereiding.

Hierna staat het schema om de onderwerpen van dit hoofdstuk in hun samenhang te begrijpen en toe te passen.

	Onderwerp	Omschrijving	Voorbeeld
1	Ontwaak Er zijn altijd zaken die vragen om verbetering.	Zie je de belangrijke kansen die zich net buiten jouw dagelijkse werk openbaren?	'Je hebt het pas door als je het ziet.'
2	Visualiseer en concretiseer Visualiseer de gewenste eindsituatie en werk de weg daarnaar toe uit.	'Wie een <i>waarom</i> heeft waarvoor hij kan leven, kan bijna elk <i>hoe</i> verdragen'	'Ik wil het eerst voor mijzelf volkomen helder hebben. Pas dan treed ik naar buiten.'
3	Blokken en gaten Driehoekige blokken passen niet in vierkante gaten.	Het rendement van veranderingen is vaak gering. Waarom verandert er in de diepte eigenlijk zo weinig?	'Ik weet nu hoe ik met succes onze oude cultuur met nieuwe ideeën kan verenigen.'
4	Een leidend team De goede mensen in je verandertrein.	Stel een leidende groep mensen samen die met jou het verschil gaat maken.	'Ik kan het niet alleen, ik hoef dat ook niet en ik wil dat ook niet.'
5	Volhouden Veranderen is een project: Project Matig Werken.	Elke ingrijpende verandering moet in een project worden gegoten. Anders doen we maar wat en halen we geen gezamenlijk doel.	'Ik weet dat ik naast het vasthouden van inspiratie ook een aantal rationele stappen nodig heb om door te kunnen pakken tot het einde.'
6	Weerstand en draagvlak Écht veranderen zal pijn doen.	Veranderen: verheugen op het nieuwe, afscheid nemen van het oude. Er zijn altijd mensen en krachten die het bij het oude willen laten.	'Waarom is er zoveel weerstand, terwijl iedereen snapt dat het anders moet?'

1. Ontwaak

Door de zwaartekracht loopt een rivier naar beneden en probeert een zo efficiënt mogelijke waterloop te creëren. Het water kan onderweg bevrozen of verdampen, maar alle druppels gaan uiteindelijk weer in dezelfde richting: naar beneden, naar een nog grotere verzameling waterdruppels. Een grotere rivier, een meer, de zee, de oceaan. Deze wetmatigheid geldt ook voor jouw werk als manager. Je sleutelt net zo lang totdat je een ideaalsituatie van 'routine' hebt bereikt, een vlot stromende rivier die als vanzelf naar het laagste punt stroomt, naar het reservoir van het totale bedrijfsresultaat.

Doodgewoon

Hier schuilt echter een gevaar: deze opvatting van de *management-zwaartekracht* zorgt er ook voor dat er een uitgesleten bedding van gewoontes ontstaat die je werkwijzen en de cultuur binnen je bedrijf bepaalt. Letterlijk: *Doodgewoon*, 'zo gaat dat nu eenmaal hier'.

Wanneer je aantreedt in een nieuwe baan, bruis je van de energie en inspiratie. Je ziet mogelijkheden en je geeft aan dat bepaalde zaken anders kunnen.

Maar hoeveel van die zaken zijn nu, na een paar jaar, echt opgepakt en doorgevoerd? Is het je gelukt of ben je ook doodgewoon bezig met de collectieve gewoontes van alledag?



Ontwaak

Waar erger je je nog steeds of opnieuw aan? Wat zou je diep in je hart écht graag willen veranderen? Waarom heb je dat eerder opgegeven?

Een praktijkvoorbeeld van Vera:

'Binnen ons ingenieursbureau hebben we te kampen met een tegenvallende omzet. Alle adviseurs worden aangespoord om nog meer bij hun klanten te zitten. Om contact te maken, om in beeld te blijven en om zo meer omzet binnen te halen. De hele dag ben ik als manager bezig om te kijken hoe mijn adviseurs de zaken anders kunnen doen,

ik zet kleine projectgroepen op en ben opdrachtgever voor deze projectgroepen. De adviseurs veren even op want ze krijgen van mij in elk geval 'hoop op betere tijden'. Ik ga echter steeds meer inzien dat dit eigenlijk gepriegel in de marge is en dat de output niet te managen is. De markt is echt aan het veranderen en ons bureau gebruikt nog steeds oude inzichten en overtuigingen om die markt te bewerken. We doen alsof we veranderen, maar het is te marginaal, te veilig. Straks moeten we waardevolle mensen ontslaan en dan pas gaan we denken over echte, grote en wellicht pijnlijke veranderingen! Op dat moment is het in elk geval voor de ontslagen mensen te laat! We moeten weg van 'meer van hetzelfde' alsof oude tijden weer herleven. We moeten beginnen om te erkennen dat de markt substantieel is veranderd en zoeken naar nieuwe product-markt-combinaties waarin onze toegevoegde waarde weer herkend wordt door onze klanten.'

‘Met de rug naar de toekomst en het gezicht naar het verleden’

Vera heeft heel wat te verhapstukken. Ze moet een team mensen een nieuwe toekomst insturen op basis van oude inzichten en oude waarden. Een van onze collega's zei ooit over zo'n situatie: *‘Met de rug naar de toekomst en het gezicht naar het verleden’*. Vera brengt haar heldere inzichten over de veranderende markt sterk naar buiten. Maar ze stuit intern op veel weerstand. De directie gelooft niet dat het zo'n vaart zal lopen en verweert zich met argumenten als: ‘Onze kwaliteit verloochent zich nooit, we hebben wel voor hetere vuren gestaan’.

De argumenten van Vera worden niet serieus genomen en ze komt in een tweestrijd: ‘Blijf ik vechten voor mijn nieuwe overtuigingen of kies ik voor het meedobberen op de rivier van oude overtuigingen.’ ‘Kies ik voor ‘hebben’ of voor ‘zijn’?’

Het plakken van de buitenband

Er zijn managers die teleurgesteld, soms moegestreden, denken dat ze de door hen gewenste veranderingen ook wel beetje bij beetje zullen halen. Ze praten nog wel over veranderen en heel af en toe zie je hun ogen schitteren. Maar er komen geen echte initiatieven en kritische analyses meer. Het blijft uiteindelijk bij het plakken van een buitenband.

In het voorbeeld had Vera wellicht niet de positie om een grootschalige verandering teweeg te brengen. Maar volgens ons zijn er maar weinig CEO's die een goed gesprek met een van hun managers weigeren, als ze vermoeden dat ze tegenover iemand met goede ideeën zitten. Iemand die vanuit de grond van zijn of haar hart de zaak wil helpen verbeteren. Er is respect voor mensen die ook eens stroomopwaarts durven roeien, die de zwaarte kracht van ingesleten overtuigingen trotseren.



Durf radicaal te denken!

Als het gaat over veranderingen, laten wij ons graag inspireren door de uitgangspunten van Michael Hammer (1948-2008). Hij was een van de belangrijkste managementdenkers op het gebied van Business Re-engineering en het radicaal vernieuwen van organisaties.

Hij is ervan overtuigd dat échte veranderingen ook altijd radicale veranderingen zijn. Niet radicaal in termen van gewelddadig, maar radicaal door ongefilterd na te denken over de volgende vraag:

‘Stel, dat je met al je kennis en ervaring vandaag opnieuw zou beginnen met je bedrijf. Zou je het dan weer net zo inrichten?’

We realiseren ons dat de meeste veranderingen in je bedrijf vermoedelijk going – concern zijn en procesmatige verbeteringen inhouden. Dat is en blijft belangrijk en daar zul je, als onderdeel van de eerdergenoemde spagaat altijd aandacht aan schenken. Maar onze oproep luidt ook: kijk waar de ‘reset’ knop zit om regelmatig heel blanco en ‘radicaal’ naar je organisatie te kijken. Je zult zien dat er ook binnen jouw organisatie processen zijn ontstaan die niet veel meer te maken hebben met het uiteindelijke doel van je onderneming. Het zijn bureaucratische processen geworden die vooral de schijnzekerheid van controle dienen.

Wij nodigen iedere manager uit om, ook op het niveau van hun eigen afdeling, te kijken naar de definitie die Hammer hanteert bij verandermanagement:

‘Het fundamenteel opnieuw bedenken en radicaal herontwerpen van bedrijfsprocessen, met als doel dramatische verbeteringen te realiseren op de belangrijkste prestatie-indicatoren zoals kosten, kwaliteit, snelheid en service.’

2. Visualiseer en concretiseer

‘Wie een waarom heeft waarvoor hij kan leven, kan bijna elk hoe verdragen.’ (Friedrich Nietzsche, 1844-1900)

De allerbelangrijkste stap om tot echte veranderingen te komen, begint bij twee zaken die de weg voorbereiden: *Rust en reflectie én het uitwerken van je verlangen in een heldere visie, inclusief een ‘waarom’.*

A. Rust en reflectie

Organiseer genoeg ‘rust- en reflectietijd’. Ga een tijdje weg, naar een andere plek, een plek waar je je hoofd leeg kunt maken. Het strand, de bergen, een plek waar jij wilt zijn. Er zijn ook managers die aangeven dat lichaamsbeweging hen helpt om uit de gewoontes van alledag te komen. Fysieke inspanning betekent dat je in het hier-en-nu bezig bent en dat je hersengolven op een ander niveau komen. Op een niveau van rust, ontvankelijk voor nieuwe ideeën.

Het is belangrijk om je eigen rust en reflectie te hebben. In eerste instantie in je eentje. Omdat je eerst *je eigen weg* aan het voorbereiden bent. Die individuele voorbereiding is nodig, want

Je moet eerst je eigen, ongefilterde verlangens helder hebben voordat je ze kunt delen.

Daarna kun je je ideeën delen met anderen, kun je toetsing, draagvlak en samenwerking zoeken. Dus eerst voor jezelf, daarna met anderen. Want brainstormsessies met anderen zijn zelden effectief als kraamkamer voor échte, radicale veranderingen. De ideeën die daar naar voren komen, dragen altijd sporen van een compromis en staan onder druk van de tijd!

B. Uitwerken: van verlangen naar visie

Schrijf vervolgens de door jou gewenste verandering uit en probeer dat zo onbevangen mogelijk te doen. Neem tijd voor het rijpingsproces: Kijken, veranderen, weglekken, weer kijken, enzovoorts.

Om het verlangen vanuit de kern, het ‘waarom’, weer te geven, is er een denkmodel (afgeleid van het boek ‘Start with Why’ van Simon Sinek) wat je in staat stelt structuur te geven aan je uitwerking:



‘Veel managers denken van buiten naar binnen.

Echte verandermanagers denken van binnen naar buiten!’

Het model bestaat uit drie cirkels en gaat uit van drie niveaus waarop organisaties en mensen opereren: **wat** gaan we doen, **hoe** gaan we het doen en **waarom** gaan we het doen.

De **waarom**-vraag blijft vaak onderbelicht omdat het verleidelijk is om je te storten op de tastbare oplossingen van verandermanagement, namelijk het **wat** en het **hoe**. Het is die **waarom**-vraag die je het eerste moet stellen.

Waarom veranderen?

In de kern van de cirkel gaat het om de ultieme vraag: **‘Waarom veranderen?’**
Het ‘Waarom’ is je onderliggende doel, je overtuiging dat zaken anders moeten. In het ‘Waarom’ zitten je zingeving, je drijfveren en de legitimatie om draagvlak te creëren bij anderen.

Hoe veranderen?

Het ‘Hoe’ is de volgende vraag. Welke acties onderneem je om het ‘Wat’ te realiseren? Het antwoord op deze vraag moet in het verlengde liggen van het ‘Waarom’. De ‘Hoe’ is je routeplanner om het ‘Waarom’ in iets tastbaars en nuttigs om te zetten.

Wat veranderen?

Het ‘Wat’ heeft te maken met concrete doelen en met de resultaten van de verandering. Tastbaar en zichtbaar.

Praktijkverhaal Milieuorganisatie

Een grote milieuorganisatie gaat verhuizen naar een kleiner en efficiënter pand. Waar nu ruimte is voor tweehonderd vaste werkplekken is er straks nog maar ruimte voor honderd werkplekken. Met deze honderd zogenaamde flexplekken worden mensen gestimuleerd om bijvoorbeeld vaker vanuit huis te werken. Ze krijgen allemaal een laptop met een snelle serververbinding zodat ze overal toegang hebben tot de gegevens van hun organisatie. Bovendien is er een nieuwe regel dat iedere medewerker nog maar een strekkende meter kastruimte krijgt voor zijn of haar dossiers. Vroeger was dat ongelimiteerd en hadden mensen soms wel zes kasten met spullen. Er is veel weerstand tegen dit plan. Medewerkers vinden het een ordinaire bezuinigingsoperatie, zijn bang dat ze de sociale contacten op het werk verliezen en hebben het gevoel dat ze er niet meer honderd procent bij horen. Het zeer gedetailleerde veranderplan bevatte alle antwoorden op de ‘Hoe’ en ‘Wat’ – vragen en toch omarmden de medewerkers het nieuwe werken niet. Er was en bleef lang weerstand. Het plan werd doorgezet, maar de gewenste besparing werd niet gehaald, mede omdat de weerstand het arbeidsplezier en de productiviteit onder druk zette. Daarnaast waren er veel medewerkers die nog lange tijd met hun laptop naar het kantoor kwamen, in de hoop een werkplek te bemachtigen. Als ze die niet hadden, gingen ze in de vergaderruimtes werken, die daarvoor onbruikbaar werden. Men moest vaak dure, externe vergaderruimte huren voor intern overleg!

Het management is, vanuit de natuurlijke drang om snel en daadkrachtig te handelen, vooral bezig geweest met de praktische kant van de zaak, het ‘Hoe’ en het ‘Wat’. Stel, dat ze nog bewuster hadden stilgestaan bij de ‘Waarom’-vraag. En dat ze deze vraag direct hadden verbonden met de maatschappelijke opdracht van hun milieuorganisatie. Dan had het ‘Waarom’ van de verandering er mogelijk als volgt uitgezien:



'We hebben allemaal, van hoog tot laag, de verantwoordelijkheid om zelf ook goede voorbeelden te geven. Het gebouw waar we nu met elkaar in werken is te groot, slecht geïsoleerd, lastig per openbaar vervoer bereikbaar en veroorzaakt daardoor onnodige milieubelasting.' 'Wanneer we gaan verhuizen naar een moderner, lichter en kleiner pand, dragen we actief bij aan onze eigen milieudoelstellingen en onze geloofwaardigheid ten opzichte van de maatschappij'. 'We dragen deze waarden met ons mee, het geeft ons betekenis omdat we zo actief bijdragen aan een schonere wereld.'

De motivatie tot verandering zou zo een hele positieve dimensie hebben. Want de wil om te veranderen zou van binnen uit zijn gekomen. Mensen worden intrinsiek gemotiveerd en hebben geen karrevrachten aan rationale argumenten meer nodig. Het management wist impliciet eigenlijk wel dat er veel grotere belangen gediend werden dan alleen de bezuiniging in euro's. Ze hebben het 'Waarom' onvoldoende expliciet gemaakt, waardoor ze uiteindelijk zelf ook uit hun kracht raakten. Het duurde vervolgens veel te lang voordat iedereen weer met het verbindende bedrijfsdoel bezig was: Een gezonder milieu voor iedereen.

'Waarom' is winst?

Het hebben van een 'Waarom' is winst. Maar winst bepaalt niet je 'Waarom'!

Naar onze stellige overtuiging kan 'Waarom' nooit worden gedefinieerd in termen van 'winst in euro's', ook niet in ons voorbeeld waarin er naar een efficiënter pand werd verhuisd.

Euro's zijn niet de motivatie van je 'Waarom'. Euro's zijn eerder de *toets van de geldigheid* van je 'Waarom'. Het doel van je bedrijf, het doel van je 'Waarom' moet je volgens ons zelfs *buiten* het bedrijf leggen, in de waarde voor de samenleving. Omdat je bedrijf alleen maar duurzaam bestaansrecht heeft als het de samenleving van dienst is. Je kunt toch niet geïnspireerd blijven als anderen je niet nodig hebben?

E = K x W

Vrijwel iedere manager kent de formule: $E = K \times A$.

E, (het effect van de gewenste verandering) hangt af van de K (de kwaliteit van je plan) en de A (de acceptatie van dat plan).

Heb je een goed plan, maar de acceptatie van je plan is slechts veertig procent, dan zal het effect ook maar veertig procent zijn ($100\% \times 40\% = 40\%$). Zwaar onvoldoende om de verandering door te kunnen voeren.

Liever praten we over $E = K \times W$, waarbij de W staat voor het antwoord op de 'Waarom' vraag.

Het effect van de gewenste verandering komt tot stand omdat je je goede plan (K) hebt voorzien van een zeer helder en aantrekkelijk 'Waarom' (W).

De pijn van niet veranderen

Je bent tot nu toe nog steeds bezig met *het voorbereiden van de weg tot verandering*. Daar hoort ook bij dat je goed nadenkt over de effecten die optreden wanneer je niet zou veranderen. Niet veranderen levert hoe dan ook nadeel op, pijn voor de organisatie en de medewerkers. Je mensen moeten dus de pijn gaan inzien die ontstaat als de noodzakelijke verandering niet wordt doorgevoerd. We schreven al in de inleiding dat het lastig is om verandertrajecten in te zetten wanneer er nog geen sprake is van acute pijn. *Bij een uitlaande brand gedragen we ons namelijk meer veranderingsbereid dan tijdens een vergadering over de beste plek voor de rookmelders*. Pijn is een onvermijdelijk en zelfs noodzakelijk element bij verandering. Hoe maak je naderende pijn duidelijk zichtbaar, zonder dat je mensen onnodig bang maakt? Je eigen rijpheid en je kompas voor integer en duurzaam leiderschap zorgen ervoor dat je je boodschap op feiten baseert en niet op emotie en bangmakerij.



Burning Platform

Voor de verandering die je aan het voorbereiden bent, is een duidelijke, feitelijke omschrijving van naderende ‘pijn’ dus een vereiste. Je kunt daarvoor de metafoor van het Burning Platform gebruiken. In letterlijke zin is er bij het Burning Platform nu al sprake van een crisis. Jij gebruikt de metafoor echter om te duiden welke pijn er gaat ontstaan als de verandering niet wordt ingezet. De term Burning Platform komt uit een waargebeurd verhaal:

Toen de man op een winterse, stormachtige morgen ontwaakte op een booreiland in de Noordzee, hoorde hij een enorme ontploffing. Binnen enkele minuten stond het platform volledig in brand. Hij vluchtte zijn slaapvertrek uit, keek naar beneden, naar het ijskoude, zwarte water en dacht in een flits:

‘Het is een val van 45 meter naar het water, er is rommel en brandende olie op de oppervlakte en als ik de sprong al zal overleven ben ik binnen vijftien minuten dood door onderkoeling in het ijskoude water!’

Hij sprong toch en overleefde het. Toen hem later later werd gevraagd waarom hij sprong, antwoordde hij: ‘het blijven staan op het booreiland was ineens geen optie meer.’

Wenkend Perspectief

Een ‘Burning Platform’ kan niet zonder een ‘Wenkend Perspectief’, een uitweg: *‘Wat is de opbrengst van de verandering, wat gaat de pijn wegnemen?’* Het ‘verlangen’ wat je in paragraaf twee hebt gevonden en wat je hebt uitgewerkt in ‘Waarom’, ‘Hoe’ en ‘Wat’, is de basis voor het Wenkend Perspectief.

De volgende stap in je voorbereiding op een succesvol verandertraject is te kijken hoe je ideeën inpasbaar worden in de huidige cultuur en in je huidige managementstijl.

3. Blokken en Gaten



In deze volgende stap, het meten of je ideeën ‘passen’, bepaal je welke obstakels je in de huidige bedrijfscultuur en in je managementstijl nog moet overwinnen om een verandertraject met succes in te zetten.

Om dit te verduidelijken maken we gebruik van een metafoor: ‘blokken die in gaten’ moeten worden gepast.

Proppen

Veel veranderprocessen mislukken omdat er geprobeerd wordt om een rond blokje (de verandering) in een vierkant gat (de bestaande cultuur) te proppen. Wanneer we te hard duwen raken zowel blokje als gat beschadigd. Hoe verhoog je dus de pasbaarheid van gaten en blokken? Robert Quinn heeft een duidelijke mening over hoe veranderprocessen succesvoller worden. Hij kijkt namelijk naar twee belangrijke vragen en heeft de antwoorden met elkaar in verband gebracht:

- a. Sluit dat wat je wilt veranderen aan op jullie huidige *cultuur*?
- b. Kun je de verandering realiseren met je huidige eigen en vertrouwde *managementrol*?

a. Cultuur

Veel verandertrajecten lopen spaak omdat de gewenste verandering gewoonweg niet past binnen de huidige *cultuur van een bedrijf*. Wanneer je een bestaande cultuur ‘overvraagt’ met nieuw gedrag komt er weinig van de verandering terecht. Het nieuwe blok past niet in het oude gat.

Je kunt de Belastingdienst bijvoorbeeld niet zomaar vragen om de bijtelling in harde euro’s van je leaseauto om te zetten naar een X-aantal uur vrijwilligerswerk voor de samenleving. Dat denken past nog niet in hun huidige cultuur, want die is eerder beheersgericht dan veranderingsgericht.

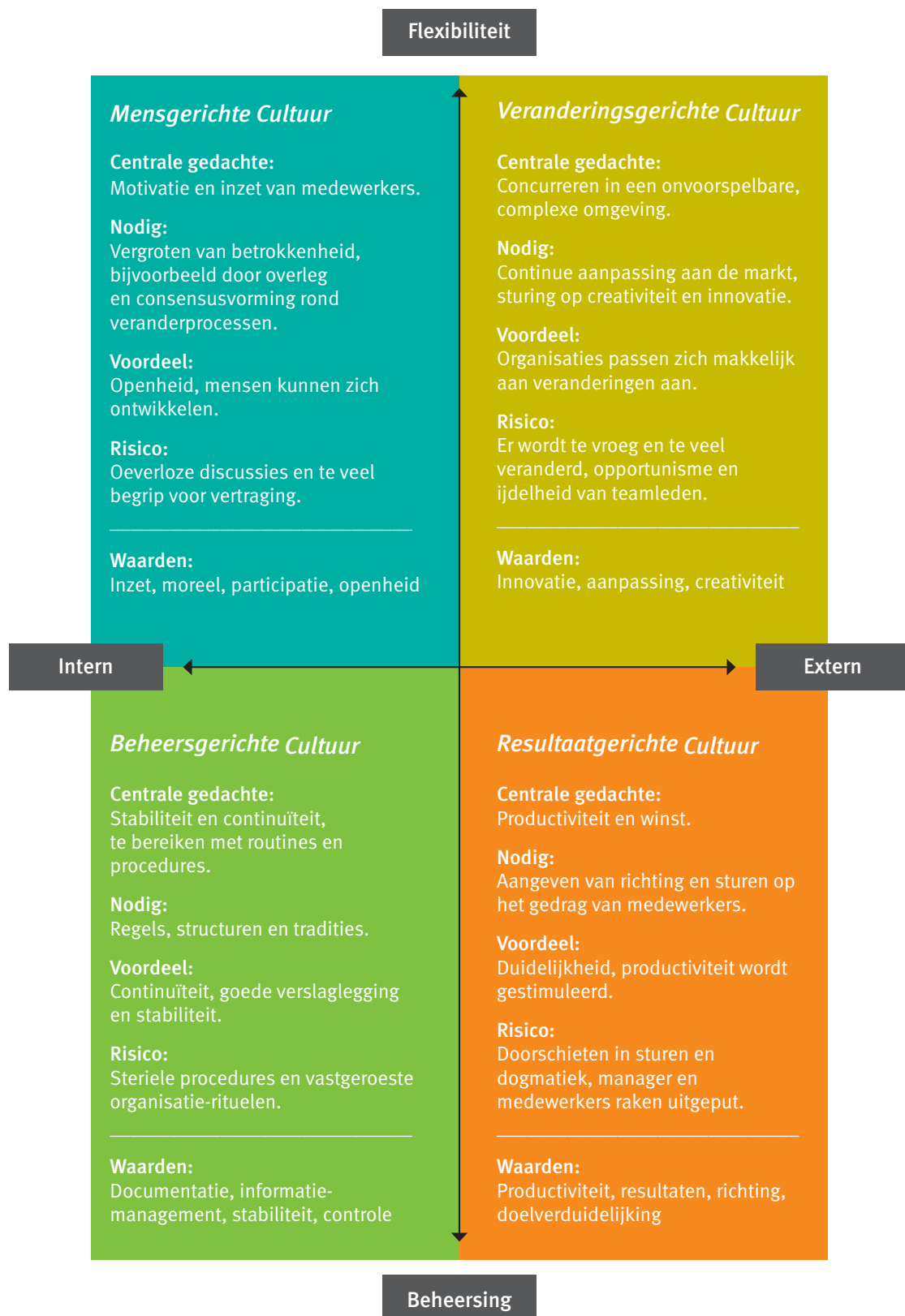
Net als de Belastingdienst heeft elk bedrijf een mix van cultuurvormen, waarbij er altijd één specifieke cultuurvorm leidend is, de hoofdcultuur. We onderscheiden vier hoofdhoofdculturen: Mensgericht, Veranderingsgericht, Resultaatgericht en Beheersgericht.

Deze vier culturen zijn in een model met twee assen terug te vinden:

1. Verticale as: is je organisatie gericht op *flexibiliteit* of op *beheersing*?
2. Horizontale as: is je organisatie *intern* of juist *extern* gericht?

De vier cultuurmodellen die zo ontstaan, hebben elk hun eigen kenmerken, waarbij vooral opvalt dat *de waarden* sterk verschillen.

Het model met de vier hoofdhoofdculturen ziet er als volgt uit:



Concurrerend

Dit cultuurmodel wordt door Quinn '*Het Concurrerende Waardenmodel*' genoemd. *Concurrerende waarden*, omdat elke cultuur hele aantrekkelijke *waarden* heeft die echter niet direct in één allesomvattende, ideale cultuur zijn in te passen. Op het eerste gezicht 'concurreren' de culturen en waarden met elkaar: je wilt graag dat je organisatie flexibel is, maar ook beheersbaar. Natuurlijk wil je ook extern gericht zijn, maar tegelijkertijd aandacht voor interne zaken blijven houden. Je onderneming is een mix uit de vier culturen, waarbij één van die culturen het duidelijkst zichtbaar is als 'jullie cultuur'. Je hebt, binnen je eigen cultuur, favoriete *waarden* die je in de praktijk onbewust het meest gebruikt, 'zo doen we dat nu eenmaal hier'. Je zit als het ware vast in één van de vier culturen. Wanneer je deze vier culturen gaat zien als onderdelen van een groter begrip, ben je bezig met het begrip *organisatie-effectiviteit*. Organisatie-effectiviteit bij veranderingsprocessen betekent dat je begrijpt dat je het driehoekige blokje uit de ene cultuur niet zonder meer in het vierkante gat van de andere cultuur kunt 'persen', maar dat je wel actief op zoek blijft naar een optimale, krachtige mix van de driehoek en het vierkant.

Praktijkvoorbeeld organisatie-effectiviteit:

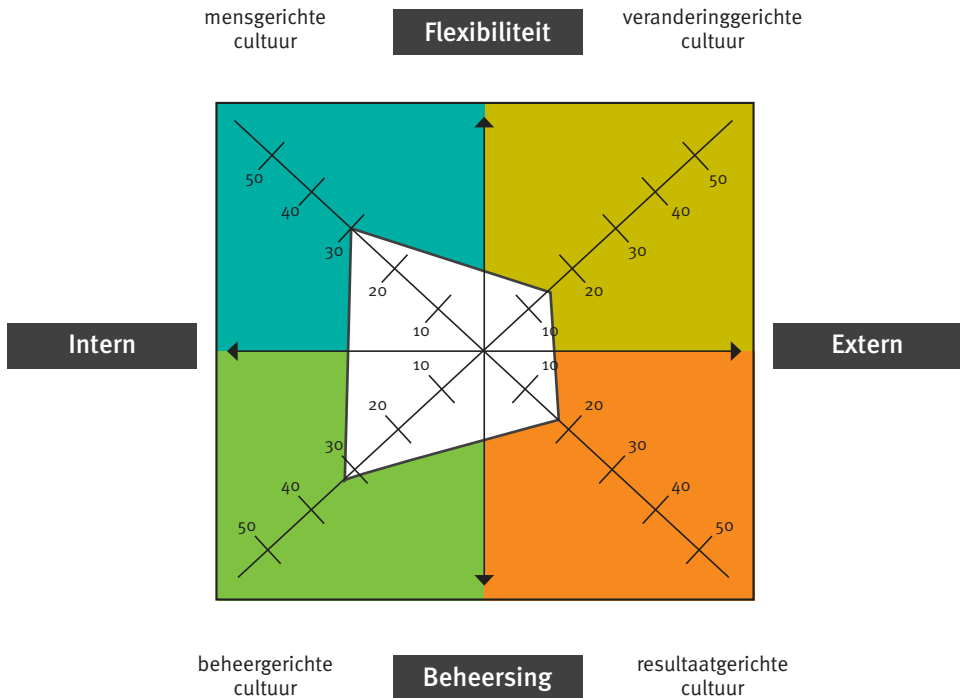
Tijdens een van onze leiderschapstrainingen gaf een manager aan dat zijn, voorheen door de overheid gefinancierde organisatie, veel meer nadruk op klantwaarde en resultaten moest gaan leggen. Ze moesten zelf de markt op om geld te verdienen. Dat riep veel weerstand op bij de medewerkers. Deze waren ooit aangenomen en daarna opgeleid vanuit hun maatschappelijke gedrevenheid, niet vanuit commercialiteit. De manager beschikte over kundige mensen die alle kenmerken van 'driehoeken' bezaten. En nu moesten ze gaan passen in 'vierkante gaten'? Hij kreeg van een andere manager uit de groep een aantal waardevolle aanknopingspunten: 'wanneer hij 'klantwaarde' en 'resultaten' goed kon doorvertalen naar 'nog meer maatschappelijk nut', zouden de driehoekige blokken en de vierkante gaten elkaars vorm benaderen. 'Commercialiteit' kreeg door het doorvertalen ineens een hele andere waarde: Behoeftes vinden en invullen door de expertise die ze al in huis hadden.' Geen concurrerende culturen meer, maar een waardevolle, nieuwe mix!

Scan

Er is een aantal manieren waarop je de cultuur binnen je eigen organisatie of afdeling in kaart brengt. Laat het model bijvoorbeeld aan anderen zien en kijk samen in welk kwadrant jullie je het meest herkennen. Je kunt ook een snelle scan maken met behulp van een document dat je via onze website kunt downloaden.

De manager uit het voorbeeld heeft de scan als volgt ingezet:

Allereerst wilde hij weten waar de 'oude grenzen' van de cultuur lagen. Hij heeft samen met zijn mensen de scan ingevuld en daaruit kwam het volgende beeld:



De belangrijkste conclusie over de huidige cultuur was, dat men teveel intern gericht was en dat er te weinig gedaan werd om diensten te vernieuwen en af te stemmen op de behoeften van gebruikers.

Vervolgens is de manager met zijn mensen gaan kijken welke delen uit een andere cultuur onmisbaar waren om opnieuw succesvol te worden, om zo de grenzen van de oude cultuur te veranderen. Vervolgens zijn ze samen op zoek gegaan naar die oplossingen om op de nieuwe weg naar succes te komen. Het bleek dat *commercialiteit* en *maatschappelijk nut* geen concurrerende waarden meer waren omdat ze beiden gericht waren op het *oplossen van behoeftes van klanten*.

Maar daarmee is hij er nog niet. Ook hij, als manager, heeft ooit bewust gekozen voor een niet-commerciële organisatie. In die omgeving is hij verder gegroeid als manager en heeft hij managementrollen (die pasten binnen de 'oude' cultuur) aangeleerd en laten rijpen.

Hoe gaat hij zijn eigen grenzen verleggen, hoe gaat hij succesvol leiding geven aan de gewenste verandering binnen zijn organisatie? Dus welke nieuwe managementrollen moet hij daarvoor aanleren?



Een dirigent beheerst alle muziekstijlen

b. Managementrollen

Veranderingstrajecten lopen ook spaak omdat de verantwoordelijke manager zich niet bewust is dat hij of zij moet opschuiven naar andere managementrollen die beter geschikt zijn om de verandering door te managen. Bijvoorbeeld: Je voelt je van nature prettig in beheerstaken, terwijl het invoeren van de noodzakelijke veranderingen juist een ondernemende rol van je vraagt.

Binnen elk van de vier culturen heb je zogenaamde managementrollen, die bijdragen aan het bouwen en het instandhouden van die cultuur. Het toevoegen van nieuwe elementen aan je bestaande cultuur betekent echter ook dat je nieuwe managementrollen moet toevoegen aan je vertrouwde managementrollen.

Vertrouwde rollen binnen een Mensgerichte cultuur

Je bent met mensen bezig. Je haalt het beste in ze naar boven. Je moedigt onderling vertrouwen aan, stimuleert samenwerking, bouwt een team, laat medewerkers meepraten en lost conflicten op. Je geeft veel vrijheid en vertrouwt erop dat je mensen zelf de juiste dingen doen. Je gedraagt je ook als mentor van je mensen.

Vertrouwde rollen binnen een Veranderingsgerichte cultuur

Je bent met aanpassingen en veranderingen bezig. Je herkent belangrijke trends en je hebt geen moeite met onzekerheid en risico's. Je hebt een kijk op marktbehoeften en je verzint elke keer wat anders om deze in te vullen. Je onderhandelt en je verkoopt. Je bemiddelt ook tussen je organisatie en de buitenwereld.

Vertrouwde rollen binnen een Beheersgerichte cultuur

Je bent met coördinatie en controle bezig. Je bent een goede projectmanager. Je kunt heldere taken ontwerpen en je houdt verschillende zaken tegelijk in het oog. Je houdt van structuur. Je houdt het functioneren van de groep en de organisatie in de gaten. Je inspecteert, analyseert en let op de details.

Vertrouwde rollen binnen een Resultaatgerichte cultuur

Je bent met resultaten bezig, met output. Je bent taakgericht, zeer betrokken en je zorgt er vastberaden voor dat doelen worden gehaald. Daarnaast bestuur je graag. Je hebt visie, plannen en doelen. Je maakt de verwachtingen duidelijk, geeft instructies, organiseert en delegeert.

De manager uit ons voorbeeld, die zijn beheers- en mensgerichte organisatie naar een meer resultaatgerichte cultuur moet leiden, moet dus óók bij zichzelf te rade gaan. Want dan zal hij ontdekken welke kenmerken van andere, nieuwe rollen hij voor zichzelf en zijn omgeving moet aannemen: van beheersgericht naar meer resultaat gericht gedrag. Op de website vind je een scan om je eigen managementrollen zichtbaar te maken.

4. Een leidend team

Zorg voor een groep mensen om je heen die met jou leiding geeft aan de verandering. Mensen die over vaardigheden en over geloofwaardigheid beschikken. Hebben ze vertrouwen in jou en je plan? Hebben ze het vertrouwen van hun collega's en hun medewerkers? De mensen in je leidende team moeten *empowered* zijn, ze moeten voldoen aan de volgende vier kenmerken:

- *Zelfbeschikking*. Ze hebben de vrijheid om te oordelen en te handelen;
- *Betekenis*. Ze ervaren een persoonlijke binding met de organisatie;
- *Competent*. Ze vertrouwen op hun eigen vermogens;
- *Invloed*. Ze kunnen hun stempel drukken op het systeem waarbinnen zij werken.

In hoofdstuk 4 'Je zorgt voor mensen in de trein' en hoofdstuk 5 'Je staat er niet alleen voor' vind je alle inzichten die nodig zijn om een leidend team samen te stellen.

Een verandering in het cultuurmodel van je afdeling of je onderneming betekent dat je in een fase van onzekerheid terecht gaat komen. Je vertrekt van het land 'Vertrouwd' en je gaat op weg naar een nieuwe bestemming. Ondanks het feit dat 'exploratie' een belangrijke drijfveer van mensen is, hebben je medewerkers in zo'n proces ook veiligheid en vertrouwen nodig. Ze hebben een vorm van leiderschap nodig. Leiderschap waarin je dingen doet die je individuele belang overstijgen.

Je hebt alle stappen genomen en de weg tot verandering voorbereid. Nu ga je samen met je veranderteam aan de slag en gaat de organisatie ervaren 'waarom', 'hoe' en 'wat' er veranderd gaat worden. Daarbij zul je altijd op weerstand stuiten. Het gaat hierbij vaak niet om opzettelijke sabotage, maar om het wennen aan veranderende grenzen.

5. Volhouden

Waarom gaan zoveel veranderprocessen onderweg als een nachtkaaars uit? Er wordt toch goed nagedacht, er worden heisessies aan gewijd, iedereen is uiteindelijk 'lekker' bezig met de verandering? Het 'uitdoven' van belangrijke veranderprocessen heeft in de kern te maken met te weinig aandacht en het daardoor weer gedeeltelijk terugvallen in oude, vertrouwde karresporen. De aandacht verslapt omdat de ernst van het aanvankelijke probleem (Burning Platform) niet meer zo hevig wordt gevoeld. Want 'we zijn er toch mee bezig!'

Citaat (Uit 'De weg van de minste weerstand' Robert Fritz)

'Het probleem leidt tot actie om het probleem op te lossen, leidt tot afgenomen intensiteit van het probleem, leidt tot afgenomen actie ter oplossing van het probleem, leidt uiteindelijk tot voortbestaan van het probleem.'

De dagelijkse werkzaamheden trekken de focus en de energie weg van de benodigde verandering en uiteindelijk is er, ondanks een grote inspanning van velen, alleen een *incrementele verandering* behaald, een kleine, niet betekenisvolle verandering. Het aanvankelijke einddoel, de radicale verandering, is niet gehaald. 'Er was immers nog zoveel anders dat aandacht vroeg.'

Projectmanagement

Een belangrijke verandering slaagt alleen met het nauwkeurig uitzetten van de route tussen A en B. Zo'n plan heeft zichtbare piketpaaltjes en er wordt onderweg regelmatig gestopt om te analyseren of je tegen de afgesproken kosten, tijd en kwaliteit nog steeds op de goede weg bent.

Een veranderingplan moet in een projectmatige aanpak worden gegoten omdat het veranderplan zich éénmalig ontrolt naast je reguliere activiteiten als manager.

Er bestaan nogal wat methodes van projectmanagement. Kies een methode die bij jou, je organisatie en de voorgenomen verandering past. Niet te simpel, maar vooral niet te mooi en te complex. Want dan loop je het risico dat alle energie uitgaat naar het in schoonheid volgen van de projectaanpak en minder naar het realiseren van het eindresultaat. In een passende projectaanpak wordt de opdracht in een formeel project gegoten en binnen een vastgelegde werkelijk relatie 'Opdrachtgever – Opdrachtnemer' tot uitvoering gebracht. Jij bent in veel gevallen de Opdrachtgever en je kunt je opdrachtnemer, je projectleider, alleen maar van dienst zijn als je samen de vraag 'Wat is er klaar als het klaar is?' precies hebt kunnen beantwoorden.

Een van de methodes die een strakke projectaanpak combineert met die van een flexibele houding ten aanzien van aanpassingen onderweg, is de methode *Projectmatig Werken* (PMW) van Rudi Kor. In PMW worden zowel de systeemkant als de menskant belicht: $E=MC^2$, Effectiviteit = Methode x Communicatie².

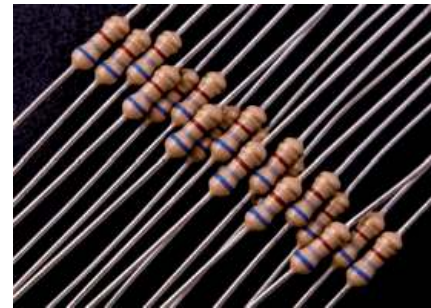
PMW kent een gestructureerd projectplan waarin onder meer de volgende zaken naar voren komen:

1. Verantwoording: Waarom dit project?
2. Afbakening: Wat houdt het project in en wat niet?
3. Fasering in 6 fases: wat moet er per fase inhoudelijk gebeuren?
4. Beheersing: beslismomenten op basis van vijf parameters.
5. Risicomanagement: wat doen we als het tegenzit?
6. Planning.
7. Communicatie.

Je vindt op onze website een format van een projectplan. Daarmee kun je alle stappen verder uitwerken totdat het plan past bij de omvang van de verandering.

6. Weerstand en draagvlak

Bij veranderprocessen hoort weerstand. Weerstand tegen het opgeven van het oude vertrouwde en weerstand tegen de onzekerheid die door het nieuwe, onbekende wordt veroorzaakt. Het is in je voorbereiding belangrijk om het ontstaan van weerstand te accepteren, vervolgens te onderzoeken waar de weerstand vandaan zal komen en te bedenken hoe je met die weerstand om zult gaan. Wanneer je ervoor kiest om zaken ingrijpend te veranderen, dan krijgt je organisatie niet alleen iets nieuws, ze verliest ook iets vertrouwds. De weerstand die daarbij ontstaat, is afhankelijk van de impact van de verandering en van de grondigheid van je voorbereiding. Hoe ga je om met die weerstand? Dat



doe je door weerstand als volkomen normaal te beschouwen en niet als een aanval op je plan of op jou. Je beschouwt weerstand als een logische horde binnen een veranderingsproces waarin medewerkers nieuwe zekerheden moeten gaan vinden. Je reactie op weerstand bestaat niet uit een nog grotere stapel argumenten, maar je gaat actief op zoek naar de kern van de weerstand. Je stelt vragen zoals: *‘Hoe komt het dat er weerstand is bij het oplossen van bepaalde problemen?’* *‘Waarom durven we deze problemen niet onder ogen te zien?’* *‘Wat kost het ons als we deze problemen onbespreekbaar laten?’* *‘Wanneer we deze problemen willen aanpakken, wat moeten we dan doen?’* Alleen al omdat je aandacht besteedt aan de weerstand zal een deel van de weerstand verdwijnen en ben je bezig om draagvlak te creëren. Overigens, draagvlak impliceert ook vaak *consensus*. De letterlijke betekenis van consensus is ‘breed gedragen overeenstemming’. Er wordt net zo lang onderhandeld over geschilpunten totdat er een formule is gevonden die voor elke deelnemer aanvaardbaar is. Bij consensus ‘kan iedereen er uiteindelijk wel mee leven’ en loop je het risico dat de gewenste verandering teveel wordt afgezwakt om nog effectief te kunnen zijn. We hebben het dus niet over consensus maar spreken bijvoorkeur over *unanimiteit*. Want unanimiteit betekent: samen onderweg op basis van een *gezamenlijk gevoeld en uitgedragen ‘Waarom’*.

Het moment is daar. Na je grondige voorbereiding, samen met anderen, gaat je veranderplan in werking treden en wordt de verandering gecommuniceerd binnen de organisatie. Hoe grondig je voorbereiding ook is geweest, hoezeer je ook anderen bij het plan hebt betrokken, er zal altijd enige mate van verrassing, misschien zelfs sprake van een schok zijn. Er komen gevoelens vrij, er ontstaat een dynamiek die niet alleen op het nieuwe is gericht, maar die ook met weerstand te maken heeft. Weerstand, die zijn oorsprong vindt in emoties. Emoties die gerelateerd zijn aan:

- Achterstand in tijd en informatie: jij en je leidende team zijn er al maanden mee bezig en je hebt het ‘wenkend perspectief’ al lang op je netvlies;
- Gebrek aan vertrouwen: in jou, in je plan of in allebei;
- De opvatting dat de verandering niet nodig is (*‘We doen het al jaren zo’*);
- De opvatting dat de verandering niet haalbaar is (*‘Al zo vaak geprobeerd’*);
- Kosten (*‘Dat kunnen we nooit betalen’*);
- Angst voor persoonlijk falen (*‘Kan ik wel mee in die nieuwe situatie?’*);
- Verlies van status en macht (*‘Wat wordt precies mijn nieuwe plek?’*);
- Bedreiging van waarden en idealen (*‘Ik voel me niet thuis in deze opzet’*);
- Verontwaardiging over bemoeienis (*‘Wie denkt hij wel niet dat hij is!’*).

Bij weerstand zijn mensen bezig met *damage control*. Ze doen van alles om te bewijzen dat de aangekondigde verandering niet nodig is. Ze zoeken alternatieven, bestoken je met andere inzichten of blokkeren misschien wel de voortgang. De remedie bij deze weerstand is geduld. Blijf uitleggen, vooral ook de ‘Waarom’ uit $E = K \times W$ én blijf actief communiceren.

Dat het vaak anders gaat, schrijft John P. Kotter in zijn boek *‘Leading Change’*. Hij geeft een voorbeeld van een belangrijke verandering binnen een bedrijf en de gebrekkige wijze waarop daarover wordt gecommuniceerd:

‘Een medewerker van een bedrijf ontvangt elke drie maanden 2.300.000 woorden en cijfers aan informatie.

Nu gaat het bedrijf een belangrijke verandering doorvoeren en de medewerker ontvangt hierover de volgende informatie:

- Een toespraak van 30 minuten;
- Een vergadering van een uur;
- Een artikel van 600 woorden in de bedrijfskrant;
- Een memo van 2.000 woorden.

Totale informatie over de verandering: 13.400 woorden. Dat is slechts 0,58% van de totale hoeveelheid informatie die hij normaalgesproken in deze periode ontvangt.’

Communiceer met elkaar, houd de verbinding open, het is van doorslaggevend belang. Kijk tegelijkertijd ook waar de echte tegenstanders zitten. Ga met hen in gesprek, laat zien dat je diepgaand wilt begrijpen wat hun argumenten zijn. En als

dat uiteindelijk geen soelaas biedt, wijs hen op de gevolgen van aanhoudend verzet. Voor het proces en misschien uiteindelijk wel voor henzelf.

Houd de vaart erin

Door je niet aflatende aandacht houd je het tempo erin en creëer je voldoende kritische massa. Kritische massa krijgt nog meer momentum wanneer je korte termijn-successen behaalt en met elkaar viert. Door mensen in de gelegenheid te stellen het laaghangend fruit te plukken zien ze de resultaten van de verandering en groeit hun motivatie. Laaghangend fruit creëer je zelf. Je bent alert op de eerste, kleine gedragsveranderingen, je vergroot ze uit en je viert ze met elkaar.



Pluk laag hangend fruit

In een productiebedrijf zagen veel productiemedewerkers het niet zitten om van een lopende band (routine en gemak) naar eigen verantwoordelijkheid binnen kleine teams te gaan. Toen de eerste producten werden opgeleverd, bleek echter dat het aantal gebreken in de derde week met 5% was afgenomen. Dit werd gevierd als een belangrijk eerste succes in het hele veranderingsproces.

Tot slot: blijdschap over nieuwe doelen

Grote veranderingen gaan nooit zonder slag of stoot. Wanneer je onderweg bent naar het nieuwe punt op de horizon, zal het aanvankelijke onbestemde gevoel over de verandering overgaan in toenemende blijdschap. Volg je strakke planning, maar neem ook af en toe de tijd met je mensen om bewust te genieten van wat er aan het ontstaan is!

Samenvatting

Dit hoofdstuk gaat over je leiderschap in een hele bijzondere situatie: die van een structurele verandering binnen je eigen organisatie.

‘Je verandert de grenzen’ werkt alleen als je eerst je eigen verandering in kunt zetten, om daar vervolgens jezelf en je organisatie mee verder te helpen. Alleen zo kun je bijdragen aan een *werkelijk vernieuwde productieve gemeenschap met veel klantwaarde*.

1. Je ontwaakt

Je bent verantwoordelijk voor rust en onrust. Je bent best tevreden over hoe zaken nu lopen, maar je realiseert je ook dat er altijd veranderingen nodig zijn om de toegevoegde waarde van je afdeling of je organisatie te kalibreren met de norm, de veranderende (markt)omstandigheden. Je stelt jezelf regelmatig de twee volgende vragen: ‘Welke veranderingen leiden nog meer naar de door onze klanten gewenste toegevoegde waarde?’ en ‘Stel dat je met al je kennis en ervaring vandaag opnieuw zou beginnen met je bedrijf. Zou je het dan weer precies net zo inrichten?’

2. Je bereidt jezelf voor

Je droomt over de ideaalsituatie, je durft over verlangens te praten en je destilleert daar een visie uit. Dat kan op alle niveaus, zowel op organisatieniveau als op afdelingsniveau. Je schrijft deze visie uit met behulp van een ‘Waarom’, ‘Hoe’ en ‘Wat’. Je kunt met het ‘Waarom’ glashelder maken wat de waarde van de verandering is. Je gebruikt hierbij ook het Burning Platform en het Wenkend Perspectief. Je weet dat een goed ‘Waarom’ winst betekent, maar dat winst in Euro’s nooit het eerste antwoord op een ‘Waarom’ kan zijn.

3. Je kijkt naar de blokken en de gaten

Je probeert geen veranderingen (driehoekige blokken) zomaar in oude culturen (vierkante gaten) te persen. Je bent in drie inzichten naar een goede ‘passing’ van cultuurmodellen en eigen managementrollen gegaan: Je kijkt naar de huidige en de gewenste cultuur, kijkt naar je huidige en gewenste rol als manager en je integreert die inzichten in een nieuwe aanpak. Je kunt vanaf de website een aantal scans en documenten downloaden en deze gebruiken om de antwoorden op een juiste ‘organisatie-effectiviteit’ te vinden.

4. Je stelt een leidend team samen

Je zoekt een groep mensen bij elkaar die zorgen dat de gewenste verandering ook echt wordt geïmplementeerd. Dit leidende team moet ‘empowered’ zijn, het tempo erin houden, met elkaar onderweg zijn naar die nieuwe gewenste situatie en succes op de korte en lange termijn willen halen. Voor het samenstellen van een leidend team gebruik je de inzichten uit de hoofdstukken 4 ‘Je zorgt voor mensen in de trein’ en 5 ‘Je staat er niet alleen voor’.

5. Je houdt vol

Je weet dat een radicaal verandertraject niet zomaar binnen je toch al drukke en zware baan kan worden ingepast. De kans dat de verandering verzandt is te groot. Je hebt het veranderingsplan in een formeel project gegoten om zo binnen een vastgelegde werkrelatie ‘Opdrachtgever – Opdrachtnemer’ tot resultaten te komen. Jij bent in veel gevallen de Opdrachtgever en je kunt je Opdrachtnemer, je projectleider, alleen maar van dienst zijn als je samen de vraag ‘Wat is er klaar als het klaar is’ precies hebt kunnen beantwoorden. Op de website vind je het format van een projectplan, waarmee je de parameters van een project kunt faseren, beheersen en erover kunt beslissen.

6. Je snapt weerstand en creëert draagvlak.

Je weet, dat hoe goed je voorbereiding ook is geweest, er altijd een zekere weerstand tegen de verandering aanwezig is. Omdat zaken nu eenmaal tijdelijk 'ontregeld' worden. Je beschouwt weerstand als een volkomen natuurlijk proces bij mensen en vanuit dit inzicht kun je geduldig en constructief blijven communiceren over de verandering. Juist vanwege je oprechte belangstelling en je permanente communicatie draag je in grote mate bij aan het ontstaan van draagvlak. Aan de andere kant ben je ook duidelijk genoeg naar mensen die, ondanks alle positieve inspanningen van jouw zijde, dwars blijven liggen.

*'The main dangers in this life are the people who
want to change everything or nothing.'*

(Lady Nancy Astor, 1879 – 1964, eerste vrouwelijke MP lid in de British House of Commons)

**‘MAAK VAN TIJD JE VRIEND,
ZODAT ‘MOETEN’ GEEN GRIP
MEER OP JE HEEFT’**

7
HOOFDSTUK

JE JONGLEERT NAAR BALANS

Inleiding

‘De kwaliteit van leven van veel managers is onvoldoende.’

Een pittig begin van dit hoofdstuk. Het is een uitspraak die we doen omdat we dagelijks ervaren dat veel managers zich voelen als een Chinese circusartiest: ze ‘moeten’ zoveel bordjes tegelijkertijd in de lucht houden en dat maakt hen moe, zowel fysiek als mentaal. Ze zeggen dat de kwaliteit van leven onder druk staat.

Hopelijk ‘heb je even’ tijd kunnen nemen om dit klankboek te lezen en heeft dit lezen je nieuwe ideeën en inspiratie gegeven. Maar hoe maak je nu voldoende tijd vrij voor het toepassen van alle inzichten wanneer je het al zo druk hebt? Misschien voel je je als de houthakker uit onderstaand voorbeeld en blijf je, na het lezen van dit boek, doorgaan op de oude weg omdat je geen tijd hebt:

‘Er was eens een houthakker die zo verschrikkelijk hard moest werken om zijn dagelijkse hoeveelheid kaphout te halen, dat het zweet hem van het hoofd gutste. Hij hakte en hakte, maar schoot steeds minder goed op. Zijn bijl werd langzaam maar zeker bot. Toen mensen hem vroegen ‘waarom slijp je je bijl niets eens goed, dan gaat het werk veel gemakkelijker en sneller?’ antwoordde de houthakker ‘daar heb ik geen tijd voor.’



Laat het boek en dit hoofdstuk bezinken, maak je bijl weer scherp en leer meer over jezelf in relatie tot het meest gehoorde excuus:
‘Druk, druk, ik heb geen tijd om....’



‘Druk zijn’ wordt door elke manager heel verschillend ervaren. We zien managers die het heel druk hebben en toch een zekere rust uitstralen. Ze geven de indruk dat ze hun planning en hun activiteiten onder controle hebben. Er zijn ook managers die het in verantwoording en hoeveelheid werk minder druk hebben dan die eerder genoemde managers, maar die één en al ‘drukte’ zijn en veel onrust uitstralen. Het zijn deze verschillen die het fenomeen ‘drukte’ zo interessant

maken. Wanneer je van nature georganiseerd bent, dan zul je veel herkennen in dit hoofdstuk en zul je ook snel de nieuwe ideeën die je tegenkomt integreren in je eigen gedrag. De minder georganiseerde manager zal ook veel herkennen, maar voor hem of haar wordt het toepassen van de handvatten een grotere uitdaging.

Het doel van dit hoofdstuk is om meer innerlijke rust te krijgen. Innerlijke rust is de absolute voorwaarde om te komen tot een situatie waarin de bordjes in balans zijn en je niet voortdurend bezig bent met jongleren. Een betere kwaliteit van werken en leven ligt in het verschiet.

Hierna staat het schema om de onderwerpen van dit hoofdstuk in hun samenhang te begrijpen en toe te passen.

	Onderwerp	Omschrijving	Voorbeeld
1	Hoe ervaar jij tijd?	Tijd is er genoeg, zolang je er goed mee omgaat!	‘Natuurlijk plan ik mijn tijd in, anders word ik geleefd.’
2	Waar maak jij je druk om?	Veel managers vinden dat het ‘te druk zijn’ er gewoon bij hoort.	‘Ik wist niet dat stress op den duur zulke aanwijsbare schade tot gevolg had.’
3	Doe-Onrust en Denk-Onrust.	Wanneer het gevoel van zelfbeschikking daalt, stijgt de onrust in het doen en het denken.	‘Door alles wat er op me afkomt, voel ik me niet balans.’
4	Het wegnemen van Doe-Onrust.	Er zit veel voldoening in ‘doen’. Hoe krijg je dat ‘doen’ op tijd gedaan?	‘Toen ik leerde plannen in termen van ‘golfballen, kiezelstenen en zand’ haalde ik mijn doelstellingen.’
5	Het wegnemen van Denk-Onrust.	Hoe krijg je meer inzicht in al die gedachten die zich in je hoofd afspelen?	‘Ik heb ontdekt welke belemmerende gedachten mij onrustig maken.’
6	Je leeft in het NU.	Er zijn twee emoties die je onnodig veel energie kosten: Spijt over gisteren en zorgen over morgen.	‘Ik heb mijzelf toestemming gegeven om het verleden en de toekomst te parkeren, zodat ik me NU gelukkiger voel.’
7	Je reflecteert en relateert.	Reflectie op jezelf en het relativeren van gebeurtenissen zijn belangrijke gereedschappen.	‘Ik merk dat ik veel nuchterder naar de dingen kan kijken.’
8	‘Je gelukkig voelen’ als uitkomst.	Je kunt geluk niet najagen. Geluk is een resultante van een aantal ontwikkelingen IN jezelf.	‘Waar ik ook ga, ik neem mezelf mee en heb zo het gereedschap voor gelukkig zijn binnen handbereik.’

1. Hoe ervaar jij tijd?

Wanneer we kijken naar tijd dan is die er voor iedereen in dezelfde mate. Hoe je met die dagelijkse 24 uur omgaat, is echter voor iedereen verschillend. Hoe jij 'tijd' ervaart, heeft een directe relatie met hoe je 'drukke' ervaart. Wanneer je voelt dat je vaak tijd tekort hebt en overal achteraan moet lopen dan ervaar je tijd als iets schaars.



In dat geval is je paradigma:

'Ik heb te weinig tijd om...'

Wanneer je de 24 uur echter gaat zien als een overvloed aan tijd waarbinnen jij zelf kunt bepalen wat je gaat doen, dan is je paradigma

'Ik heb tijd genoeg om...'

De vaak gehoorde, maar ook algemene klacht 'ik heb te weinig tijd om...' is in drie soorten 'tijdgebrek' uit te splitsen:

1. Kwantitatief tijdgebrek: Je hebt te weinig tijd!

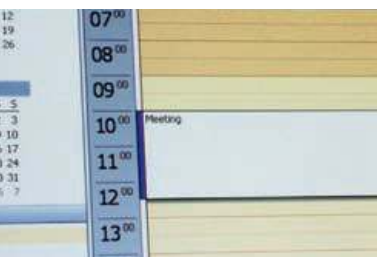
Bij kwantitatief tijdgebrek heb je echt tijd te kort. Er is gewoon te veel werk in relatie tot de beschikbare tijd. Je gaat steeds meer tijd aan werken besteden, dat houdt je echter een beperkte tijd vol. Bij kwantitatief tijdgebrek zul je meer activiteiten moeten delegeren of zelfs structureel moeten overdragen.

2. Kwalitatief tijdgebrek: Je hebt geen tijd voor 'quality time'.

Bij kwalitatief tijdgebrek ervaar je een gebrek aan tijd om die dingen te doen die voor jou zelf belangrijk zijn. Zowel tijdens je werkdag als in je vrije tijd. Je ervaart bijvoorbeeld te weinig tijd om rustig na te denken, te reflecteren of om weer eens te gaan sporten. Het kan dus zijn dat je je (dagelijkse) werk afkrijgt, maar dat je verder geen tijd meer ervaart om met je persoonlijke behoeften bezig te zijn.

3. Psychologisch tijdgebrek: Je verliest je keuzevrijheid.

Bij psychologisch tijdgebrek heb je al langer last van kwantitatief en kwalitatief tijdgebrek samen. Je hebt het gevoel dat je wordt geleefd door anderen (zakelijk en privé) en dat er weinig tot geen *eigen keuzevrijheid* meer is. Je gaat steeds meer piekeren over dat wat je allemaal nog moet doen en het wordt steeds lastiger om daaraan te beginnen.



Praktijkverhaal over tijdgebrek:

Tijdens een managementleergang behandelen we het onderwerp 'druk zijn'. We stellen de volgende vraag aan de aanwezige managers: 'Wie heeft er doorgaans voldoende tijd om datgene te doen wat hij wil doen?' Niet één manager geeft aan dat hij voldoende tijd heeft om alle activiteiten goed af te ronden en daarnaast nog voldoende tijd overhoudt voor zichzelf. Eén manager geeft zelfs aan dat hij weliswaar structureel tijd tekort komt, maar dat dat 'nu eenmaal bij zijn verantwoordelijkheid als manager hoort.' 'Want als manager ben je nooit klaar'. We vragen hem

hoe hij zijn vele activiteiten plant in zijn agenda. Hij gebruikt de agenda in Outlook om zowel zijn privé als zakelijke activiteiten te plannen. Wij vragen hem of hij zijn Outlook agenda via de beamer met ons wil delen en we zien dat hij twijfelt. Hij zegt: 'Dat wil ik best doen, maar mijn agenda is nog niet helemaal bijgewerkt'. Wat laat zijn agenda vervolgens zien:

In zijn agenda van de lopende week staan, verdeeld over zeven dagen, welgeteld vijf activiteiten gepland die in totaal tien uur in beslag nemen.

Dan laat hij ons zijn agenda van de afgelopen twee weken zien.

Ook hier ongeveer hetzelfde beeld: slechts enkele activiteiten, verdeeld over die twee weken.

Een van de andere managers vraagt aan hem: 'Wat heb je eigenlijk gedaan in de tijd die er tussen de geplande activiteiten overbleef?' 'Ik weet in elk geval dat ik zeer druk ben geweest, maar weet niet precies meer waarmee.' 'Ik heb zo'n grote verscheidenheid aan activiteiten dat ik het onmogelijk allemaal vast kan leggen'.

Deze manager 'pint' dagelijks 'tijd' uit de tijdautomaat, heeft aan het eind van de dag geen minuut meer over en weet niet meer waaraan hij zijn tijd heeft uitgegeven.

Hij staat daardoor regelmatig in het 'rood'.

Herkenbaar? Het verhaal geeft in elk geval drie dingen aan:

- de manager weet niet nauwkeurig genoeg waar hij zijn tijd aan besteedt,
- hij heeft daardoor onvoldoende focus op de juiste activiteiten en
- zijn paradigma is geworden 'ik heb structureel te weinig tijd maar dat hoort erbij'.

Bij elke managementtraining is 'planning' een dankbaar onderwerp. We zien daarbij een enorme verscheidenheid in de manier waarop managers plannen.

Timemanagement?

Onder deze noemer zijn talloze managers getraind om hun tijd beter te managen. Ze kwamen enthousiast terug met nieuwe agenda's, rode en gele tijdsblokken, gesloten deur-tijden en prioriteitschema's. Alles werd terug gebracht naar een systeem en binnen dat systeem werd timemanagement maakbaar gemaakt. Helaas vallen velen na enkele maanden weer terug in hun oude gewoontes en kunnen ze de strakke structuur niet vasthouden. Dat is ook te begrijpen want het is een groot misverstand dat *tijd zich laat managen*! Tijd laat zich niet managen en tikt voor iedereen met dezelfde snelheid voort. Wat je wel kunt beïnvloeden is de wijze waarop jijzelf met tijd omgaat. En dat begint met:

*Zelfmanagement, want als je jezelf niet managed,
dan word je onderdeel van andermans planning.*

2. Waar maak jij je druk om?

Maak je je druk om alles wat er nog te doen is, of maak je je druk om wat die drukte met je lichaam en je geest doet en de stress die je daarvan krijgt? Stress ontstaat door een combinatie van prikkels van buitenaf, je beleving van die prikkels en je reactie op die prikkels. Stress heeft een meetbaar effect op je fysieke intelligentie. Je lichaam reageert in eerste instantie met het aanmaken van verschillende hormonen (onder andere adrenaline) die je in een staat van paraatheid brengen. Je polsslag versnelt, je spieren spannen zich aan en ook de ademhaling wordt sneller. Hierdoor ben je in staat om alert te reageren en kun je een kortdurende piekprestatie leveren. Na de goede afloop van zo'n prestatie vloeit de spanning weer weg. Deze vorm van stress is niet ongezond en is zelfs functioneel. Wanneer je lijf echter reageert alsof er voortdurend piekprestaties te leveren zijn, dan krijg je op den duur ernstige klachten. Je lichaam gaat dan over tot alarmfase twee, het aanmaken van een ander stresshormoon: cortisol.

Cortisol zorgt ervoor dat je op langere termijn bestand blijft tegen de bedreigende situatie, onder meer door je bloedsuikerspiegel te verhogen. Er komt meer glucose in je bloed. Die brandstof heb je hard nodig wanneer je in een permanente situatie van stress verkeert. Cortisol heeft echter ook een ingrijpende nevenwerking: het onderdrukt de activiteit van je immuunsysteem. Je wordt gevoeliger voor ziektes en niet alleen voor een griepje. Het is logisch dat je immuunsysteem wordt onderdrukt omdat je lijf alle energie nodig heeft om het hoofd te bieden aan de voortdurende stress. Herstelprocessen moeten dan maar wachten tot er betere tijden aanbreken. Er is een relatie tussen de aanmaak van cortisol en bijvoorbeeld overgewicht, spieraafbraak, de ontwikkeling van diabetes, hart- en vaatziekten, versnelde veroudering, enzovoorts.





Ervaringsverhaal van een manager:

*'Ik voelde me al maanden 'niet zo lekker'. Ik begon dat langzaam maar zeker te accepteren omdat het druk was op het werk en ik ook thuis eigenlijk altijd wel bezig was. De resultaten van dat harde werken waren prima en ook voor dit jaar zat er weer een goede bonus in! De ontspanning vond ik vooral in het glas wijn na een dag hard werken. Eigenlijk realiseerde ik me dat ik me **juist niet lekker voelde als ik niets deed!** Door weer aan de slag te gaan voelde ik me vaak beter. Tot ik op een dag ineens hartkloppingen kreeg en mijn man tegen me zei: 'Monique, nu is het toch echt tijd om naar de dokter te gaan'. Na verschillende onderzoeken kwam de uitslag: Mijn hart was (nog) goed, maar ik was 'gedrenkt' in stresshormonen. De rust zorgde eerder voor afkickverschijnselen dan voor balans. De dokter gaf aan dat dit voorkomt bij mensen die gewend waren geraakt aan stress. 'Mijn lichaam was zo gewend aan 'druk' dat ik, wanneer ik even niets deed, mezelf minder goed voelde. Hierdoor zocht ik onbewust die druk weer op!'*

Monique bleef echter doorgaan op 'WillPower' en moest tenslotte uitgeput een tijdelijke stap terugdoen. Ze had chronische stress ontwikkeld, een ziekte die het gevolg is van voortdurende belasting van het lichaam in combinatie met te weinig tijd om van die belasting te herstellen. Monique pleegde roofbouw op haar lichaam en herstelde ook niet meer in haar vrije tijd: ze keek uit naar het weekend om te kunnen uitrusten maar constateerde op maandag dat ze eigenlijk vermoeider het weekend afsloot dan dat ze eraan begon. Dat kwam ook omdat ze in haar vrije tijd de dingen wilde inhalen waar ze normaalgesproken niet aan toe kwam. Alleen al die 'inhaalslag' veroorzaakte extra stress.

Ervaringsverhaal van een manager over zijn weekend - inhaalslag:

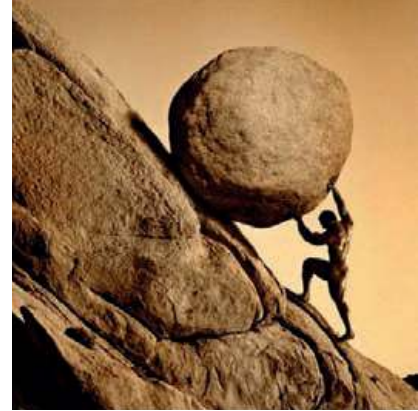
'Wanneer ik vrijdagavond thuiskom ben ik echt te moe om nog allerlei dingen te doen. De file begint steeds vroeger en het kost me anderhalf uur extra om thuis te komen. De kinderen hebben al gegeten en ik eet laat met mijn partner. Vaak val ik voor de tv in slaap. De volgende dag staat in het teken van de kinderen en het samen boodschappen doen. 's Avonds een filmpje kijken, naar een feest of etentje met vrienden, wat vaak laat wordt. Op zondag slapen we uit en brunchen we met elkaar. Daarna ga ik sporten en vervolgens gaan we nog iets leuks doen met de kinderen. Tegen zevenen eten we met ons gezin en ineens is het dan weer zondagavond. We leggen de kinderen op bed, ik bereid me nog een uurtje of twee voor op de komende week en daarna ga ik ook naar bed. Morgen gaat de wekker weer om zes uur. Mijn partner ging al eerder naar bed om wat te lezen en ligt al te slapen als ik binnenkom. Jammer. Maandagochtend gaat de wekker. Met moeite hijs ik me uit bed en wanneer ik op mijn werk aankom, merk ik dat ik eigenlijk niet veel zin heb in weer een drukke week. Ik kom vermoeider uit het weekend dan dat ik erin ging. Het weekend was ook druk. Het lijkt wel alsof ik me schuldig voel over het gebrek aan doordeweekse aandacht voor gezin en vrienden en dat ik dat schuldgevoel in het weekend 'afkoop' door er voor iedereen te willen zijn. Toch weer te weinig tijd voor mezelf genomen!'

Wanneer je lichaam signalen geeft, (h)erken deze signalen dan en loop er niet voor weg. Een acute stresssituatie is vaak duidelijk herkenbaar en geeft motivatie om iets te veranderen. De langdurende, sluimerende stresssituaties zijn vaak veel moeilijker te zien. Maar de opeenstapeling van (kleinere) stressfactoren zorgt ervoor dat je lichaam permanent reageert met het aanmaken van cortisol. De negatieve effecten daarvan worden pas op langere termijn voelbaar.

In ons werk komen we managers tegen die al in deze neerwaartse spiraal zitten, maar die dit nog niet onder ogen willen of kunnen zien. Vooral de mannen zeggen: 'Ik presteer nu eenmaal het beste onder druk!' Het lijkt erop dat zij dat beschouwen als een teken van kracht. Maar ze weten vaak niet dat ze hun lichaam, door de voortdurende aanmaak van cortisol, erg veel schade toebrengen.

Er zijn in Nederland diverse instanties die zich met chronische stressklachten bezighouden. Op onze website vind je meer informatie, artikelen en links.

Het stressmonster komt in onze hypertransparante, hyper-snelle, hyperveranderende, hyperinspraakgevoelige, hyper-meedoen-aan-hypes-cultuur steeds vaker voor. Onderzoek wijst uit dat een grote groep mensen zich structureel overprikkelde en overbelast voelt. Dit geldt zelfs al voor jongere mensen uit de generaties Y en Z. 'Er is nog zoveel te doen, er zijn zoveel keuzes te maken, ik ben bang dat ik wat mis wanneer ik niet meedoe.' Er is de laatste jaren zelfs een nieuw woord ontstaan wat de overmaat aan prikkels symboliseert:



Infobesitas.

Maar...

Er is ook een andere optie en die is 'NEEN'.

'NEE' durven zeggen tegen de overvloed van prikkels en verleidingen, om zo ruimte te maken voor rust en stilte. In die ruimte en die stilte ontmoet je jezelf weer en wordt je batterij weer opgeladen.

ssst...

ssst...

ssst...

*Wanneer plan jij ‘stilte’ in? Wanneer ben jij
‘alleen samen’ met jezelf?*

*Druk de pauzeknop van je dagelijkse film in. Bij het
stilstaande beeld kun je beter zien waar de zogenaamde
‘doe onrust’ en ‘denk onrust’ vandaan komen.*

3. Doe-Onrust™ en Denk-Onrust™

Wanneer je je eigen leven kunt plannen en leiden, dan ervaar je zelfbeschikking. Wanneer je onderdeel bent geworden van andermans agenda en planning, neemt je zelfbeschikking af en kun je je eigen prioriteiten nauwelijks meer handhaven. Het wordt ‘te druk’ in je hoofd.

Ervaringsverhaal van Lennard

Ik heb het altijd erg druk met allerlei zaken maar sta ook altijd klaar voor mijn medewerkers en hanteer de zogenaamde ‘open deur’ stijl. Mijn medewerkers maken daar dankbaar gebruik van en ik kan ze vaak helpen met hun vragen. Onlangs zei één van mijn medewerkers tijdens een gesprek: ‘Lennard, als ik met je praat, is het net of jij met je gedachten ergens anders bent. Ik krijg wel antwoord maar we raken niet echt in gesprek. Misschien moet je je deur eens wat vaker dicht doen. Dan plan ik mijn gesprek met jou in en dan heb ik hopelijk wel je volledige aandacht!’

Deze opmerking heeft mij aan het denken gezet en hij heeft gelijk. Ik praat met mijn medewerkers terwijl mijn gedachten telkens afdwalen naar alles wat ik straks nog heb te doen. Dit komt voornamelijk door het gevoel dat ik te weinig tijd heb om alles te kunnen doen en dat houdt me bezig. Op deze manier loopt de tijd als zand door mijn vingers en duurt het per definitie te lang voordat alles is afgehandeld’.

Lennard is te druk en ervaart onrust. Deze onrust hebben we onderverdeeld in *Doe – Onrust* en *Denk – Onrust*.

Doe-Onrust is de onrust die ontstaat uit een gebrekkige planning, waarbij je het gevoel hebt geleefd te worden en alleen nog maar achter feiten aanholt. Bij Doe-Onrust heb je nauwelijks tijd meer om grondig na te denken en word je voortgestuwd door de vloedgolf van deadlines en ‘moeten’.

Denk-Onrust is het bezig zijn met andere gedachten dan die waar je in het hier en nu mee bezig zou moeten zijn. Denk-Onrust manifesteert zich in gedachten over het verleden (spijt, teleurstelling, onzekerheid, 'heb ik dat wel goed gedaan') en de toekomst (piekeren, 'ik moet straks nog...', 'hoe kan ik ooit die deadline halen', etcetera). Ook Denk-Onrust is contraproductief en haalt je uit balans.

Er is een directe relatie tussen Doe-Onrust en Denk-Onrust. Ze beïnvloeden en versterken elkaar.

Oorzaken van Doe-Onrust

- **Slechte planning**

Je hebt je kritische performance activiteiten en je belangrijke privé-zaken niet goed gepland. Ze overvallen je en daardoor moet alles op het laatste moment gebeuren.

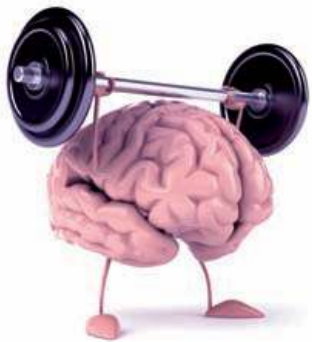
- **Te veel op je to-do-lijst**

Je bent te ambitieus met je to-do-lijst en je planning en hebt te weinig vrije momenten ingepland om onverwachtse zaken af te handelen. Eerder geplande activiteiten worden telkens doorgeschoven.

- **Geen rusttijd gepland**

Altijd maar doorgaan, altijd nog wel iets om te doen. Nooit een moment om eens rustig te zitten en alleen met jezelf te zijn. En als je al een keer een vrij 'gaatje' in je planning hebt, dan ga je dat ook weer invullen met to-do's.

Oorzaken van Denk-Onrust



- **Ongecontroleerde gedachten over verleden en toekomst**

Je bent niet in het NU. Je gedachten dwalen af naar dat vervelende gesprek van een uur geleden of je piekert over de tegenvallende omzet waar je morgen een gesprek met je directie over hebt. Je kunt gelukkig ook afdwalen naar hele prettige herinneringen of toekomstige gebeurtenissen, maar ook deze gedachten houden je weg van datgene wat er NU speelt.

- **Perfectionisme**

Perfectionisme betekent in de kern dat je nooit vrij bent van zorgen. Je gedachten zijn altijd bij de vraag 'Is het wel goed genoeg?' en de belemmerende overtuiging 'Het kan altijd beter'. Je bent nooit klaar en dat kost een hoop energie en tijd.

- **Onzekerheid over jezelf**

Onzekerheid over jezelf zorgt ervoor dat er onevenredig veel energie en tijd gaat zitten in het denken over jezelf en het effect van je handelen op je omgeving. En dat denken (piekeren) houdt je weg van het geconcentreerd bezig te zijn met datgene wat je op dat moment zou moeten doen.

- **Jezelf te serieus nemen**

Je bent druk met jezelf, je gedachten dwalen af naar het behalen van je eigen doelstellingen en jouw succes. Er is bijna geen ruimte in je hoofd voor ontspanning, om eens uitgebreid te lachen met je medewerkers en verhalen te vertellen die eens niet over het werk gaan. Je dreigt verkrampd te raken, waardoor het ‘druk zijn in je hoofd’ alleen nog maar toeneemt.

- **Teveel controle willen houden en hebben**

Door alles te willen weten probeer je grip te krijgen op je omgeving en je mensen. Je wilt alles voor zijn en denkt na over wat er allemaal mis kan gaan. Je checkt voortdurend of je medewerkers met de juiste dingen bezig zijn en of ze hun deadlines zullen gaan halen.

- **Je wilt te veel alleen doen**

Je hebt de overtuiging dat wanneer je het zelf doet, het veel sneller en beter gebeurt. Of je bent teleurgesteld geweest in de samenwerking met anderen en pakt het dan ook weer zelf op. Of je vindt het wel fijn om buiten het gezichtsveld van anderen je eigen ding te doen, je werkt in elk geval niet voldoende samen.

- **Geen grenzen stellen**

Je wekt de indruk dat je tijd genoeg hebt, mensen lopen bij je in en uit. Je laat je planning door brandjes en ad-hoc oplossingen verstoren, je zegt te weinig ‘nee’ tegen allerlei stimuli die langskomen.

Hoe neem je Doe-Onrust en Denk-Onrust weg?

4. Het wegnemen van Doe-Onrust™

Een eerste stap in het wegnemen van Doe-Onrust is te

accepteren dat je nooit klaar bent.

Het is een illusie om te denken dat je op een gegeven moment klaar bent met je to-do lijsten. Er komt altijd wel weer iets nieuws, vaak uit onverwachte hoek.

Het accepteren van de situatie dat je nooit klaar bent is de basis om Doe-Onrust bij jezelf weg te nemen. Dat betekent niet dat je je kunt overleveren aan de waan van de dag. Want er zijn wel degelijk belangrijke taken in je leven die om grondig plannen en afwerken vragen.

De kunst van het wegnemen van ‘Doe-Onrust’ ligt in de metafoor van de pot met de golfballen, de kiezelstenen en het zand:

Het verhaal van de pot met de golfballen, de kiezelstenen en het zand:

Een docent begon aan zijn college over planning. Er stonden allerlei dingen voor hem op z'n bureau. Hij pakte, zonder iets te zeggen, een glazen pot en deed hem vol met golfballen. Toen de pot gevuld was, vroeg hij de studenten of de pot vol was. Ze zeiden: 'Ja.' Toen pakte de docent een zak met kleine kiezelstenen en goot die uit in de pot. Hij schudde de pot heen en weer en de steentjes rolden in de open plekken tussen de golfballen. Toen vroeg hij opnieuw of de pot vol was. En weer zeiden ze 'ja'. Nu pakte de docent een zakje met zand en goot het zand uit in de pot. Het zand vulde alle kleine gaatjes verder op. Weer vroeg hij of de pot nu wél vol was. En weer zeiden de studenten: 'Ja, nu is de pot echt vol!' Daarop pakte de docent twee blikjes bier van onder de tafel, maakte ze open en goot ze leeg in de pot. En het bier vulde alle ruimtes verder op. Er was hilariteit, ze snapten de grap maar wisten niet precies waar de metafoor voor stond.



'De ruimte in deze lege pot staat voor de invulling van je leven', zei de docent. 'De golfballen symboliseren de belangrijkste dingen in je leven, bijvoorbeeld je familie, je gezondheid, je vrienden. Het zijn de dingen die zó belangrijk voor je zijn, dat wanneer al het andere er niet meer is, je leven nog steeds de moeite waard zou zijn. 'De kiezelstenen staan voor de andere zaken die er voor jou toe doen, bijvoorbeeld je huis, het werken in de tuin, misschien ook je werk. Het zand staat voor alle andere kleine activiteiten waar je mee bezig bent. Wanneer je eerst al het zand in de pot zou doen, dan is er geen ruimte meer voor de kiezelstenen en alle golfballen samen. Dit geldt ook voor je leven. Wanneer je al je tijd en energie steekt in kleine dingen, dan blijft er onvoldoende ruimte en tijd over voor de dingen die echt belangrijk voor je zijn en je geluk geven. Neem tijd voor ontspanning, om jezelf te ontwikkelen en om de relaties met familie en vrienden te onderhouden. Plan dus eerst de golfballen, de dingen die er echt toe doen en stel zo je prioriteiten - de rest zijn steentjes en zand!'

Hij was uitgesproken en het bleef even stil. Toen vroeg een van de studenten 'Waar staat dat bier dan voor?' Hij glimlachte en zei 'Hoe vol mijn leven ook lijkt te zijn, er is altijd ruimte voor een biertje.'

Golfballen en je planning

Deze metafoor kun je als manager ook toepassen voor werk en privé. De golfballen staan voor de belangrijkste activiteiten / gebeurtenissen in een jaar. Je bent je daar wel bewust van, maar omdat je het zo druk hebt vergeet je ze soms zorgvuldig in te plannen. En ondertussen slibt je agenda dicht met zand en kiezelstenen.

Plan jij bijvoorbeeld deze ‘golfballen’ in je agenda?

- Belangrijke dagen voor jou en je partner.
- Verjaardagen (ook die van jezelf).
- Vrije tijd (tussentijdse vrije dagen, voorgenomen vakanties, schoolvakanties van de kinderen).
- Andere belangrijke gebeurtenissen, privé en zakelijk.
- Onderhoud op jezelf: je eigen tijd voor reflectie en bezinning, in elk geval helemaal voor jou alleen.

En ja, uiteraard ook:

- je KPA's, je kritische performance activiteiten (zie hoofdstuk 3, paragraaf 3).

Pot met ballen in de praktijk

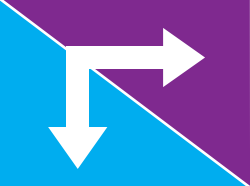
Een effectieve methode om golfballen, kiezelsteentjes en zand in relatie te brengen tot ‘je beschikbare tijd’ is de Eisenhower Matrix. De matrix helpt je inzicht te krijgen waar de ‘Doe-Onrust’ vandaan komt en helpt je deze onrust aan te pakken. Eisenhower (1890 – 1969) was, voordat hij president van de VS werd, tijdens WO II opperbevelhebber van de geallieerde strijdkrachten in Europa. Hij had te maken met immense tijdsdruk, veel aandachtsgebieden en activiteiten en moest ondanks alles focus zien te houden op zijn prioriteiten. In zijn geval waren er mensenlevens mee gemoeid. Hij bedacht een methode om inzicht te krijgen in die prioriteiten. Dat deed hij door activiteiten onder te verdelen in ‘dringend’ en ‘belangrijk’. Zijn denkwijze, vervat in de ‘Eisenhower Matrix’, wordt wereldwijd toegepast om inzicht én focus te krijgen op activiteiten en zo een betere grip op tijd, op jezelf te krijgen.

Kenmerken

De prioriteitenmatrix van Eisenhower bestaat uit vier kwadranten die ontstaan door twee tegenstellingen tegenover elkaar te zetten: belangrijke activiteiten versus niet-belangrijke activiteiten en dringende activiteiten versus niet dringende activiteiten. Zo kun je al je activiteiten indelen in één van de vier kwadranten.

Belangrijke activiteiten zijn je zogenaamde kritische performance activiteiten. Ze brengen je dicht bij je doel. Dit zijn de golfballen en deze mogen onder geen voorwaarde vergeten worden. Wanneer een KPA toch blijft liggen, dan heeft dat op den duur gevolgen voor je werk, voor je relaties, voor je gezondheid, voor je geluk.

Dringende activiteiten zijn activiteiten die (ogenschijnlijk!) niet kunnen blijven liggen. Want ‘Dringend’ impliceert tijdsdruk en daarmee een hoge prioriteit.

Eisenhower Matrix		
	DRINGEND	NIET DRINGEND
BELANGRIJK	Activiteiten die geen uitstel dulden. Moeten nu uitgevoerd worden.	Activiteiten die gepland zijn en op de geplande datum uitgevoerd moeten worden.
NIET BELANGRIJK	Activiteiten die onderzocht moeten worden. Hoe kan iets niet belangrijk en toch dringend zijn?	Activiteiten die niet bijdragen aan het behalen van je doelen. Niet doen.

Belangrijk en Dringend

Deze activiteiten moeten **nu** uitgevoerd worden.

Dit kwadrant wordt vaak gebruikt als een crisis-kwadrant waar de druk en dus het adrenalinegehalte hoog is. Sommige managers werken (onbewust) bijna permanent in dit kwadrant omdat het kwadrant **zél**f hun prioriteiten en dus hun acties bepaalt. De managers die vast komen te zitten in dit kwadrant zijn die managers die het liefst in beweging komen wanneer de deadlines akelig dicht bij zijn. In dit kwadrant word je geleefd door de deadlines en de waan van de dag, hier vindt overbelasting plaats omdat je altijd te laat bent, of altijd **nét** op tijd!

Belangrijk en niet – dringend

Juist in dit kwadrant is er focus op je KPA's. In dit kwadrant zijn 'inplannen' en vervolgens 'doen' de kernwoorden. Want 'inplannen en vervolgens binnen de geplande tijd afwerken' zorgt ervoor dat die KPA's niet plotseling in het crisis-kwadrant 'Belangrijk en Urgent' terechtkomen. Hoe meer je je richt op dit tweede kwadrant van 'inplannen en doen', hoe meer je de Doe-Onrust vermindert, onder meer omdat je hier de tijd hebt gepland om zaken goed voor te bereiden. Dit kwadrant is aantrekkelijk en blijft het ook wanneer je de discipline hebt om de dingen die je hebt gepland, uit te voeren. Het belang van die discipline gaven we eerder in dit hoofdstuk aan met het woord 'zelfmanagement'.

Niet-Belangrijk en Dringend

'Kees, jij bent zo goed in taal. Kun jij dit beleidsstuk nog even doorlezen op fouten. Ik moet het morgen presenteren en wil graag dat jij er vandaag ook nog even naar kijkt'.

Alle activiteiten die de schijn van 'Dringend' hebben maar die je niet dichterbij het bereiken van je eigen doelstellingen brengen, zitten in dit kwadrant. Vaak zijn dat prioriteiten van anderen die ze bij jou proberen onder te brengen. Het zijn vaak vragen die een beroep doen op je collegialiteit, je vakkennis of je ervaring. Het zijn daardoor 'gevaarlijke' vragen omdat je er graag gehoor aan geeft, ze sluipen gemakkelijk binnen in je toch al drukke agenda. 'Nadenken' en 'onderzoeken of het bij jou hoort en in je planning past' zijn de kernwoorden uit dit kwadrant. In dit kwadrant zul je heel bewust moeten kiezen en zul je de vraagsteller uit moeten leggen dat de tijd voor het één altijd ten koste gaat van de tijd voor het ander. Dus samen keuzes maken.

Niet-Belangrijk en Niet-Dringend

Uit dit kwadrant moet je zien weg te blijven! Hier zitten alle activiteiten die je op geen enkele wijze (niet nu en niet later) helpen om je doelen te realiseren. Hier is vaak nog veel kostbare tijd te verdienen. In dit kwadrant zitten de verborgen 'verleiders': Je surft wat op het internet (en ineens ben je een uur verder), je gaat uitgebreid in op het verhaal van iemand die onaangekondigd bij je binnenloopt (want je hebt je deur immers altijd open), je bladert in een mooie brochure die net binnenkwam met de post, noem maar op.

Het is frappant dat managers die veel in het crisis-kwadrant 'Belangrijk en Dringend' bivakkeren, hun spaarzame tijd verdoen in het kwadrant 'Niet belangrijk en Niet-Dringend'. Ze gebruiken dit kwadrant om even op adem te komen, terwijl ze de tijd die ze daar doorbrengen ook kunnen gebruiken om in het kwadrant 'Belangrijk – Niet Dringend' hun KPA's te plannen en op tijd af te werken om zo uiteindelijk hun Doe-Onrust te verminderen.



Hoe maak je een goede start om de Doe-Onrust te verminderen?

Druk de pauzeknop van je dagelijkse werk even in. Uit het stilstaande beeld krijg je inzicht in de golfballen, jouw KPA's. Daaruit volgt een aantal stappen:

1. Je kent je kritische performance activiteiten en deze plan je in je agenda, liefst met kleuren: Elke KPA krijgt een eigen kleur en een eigen hoeveelheid tijd toebedeeld. Op de website vind je een voorbeeld van een Outlook-maandagenda met KPA's en kleuren.
2. Bij het uitvoeren van een KPA houd je bij hoeveel tijd je er werkelijk aan hebt besteed. Omdat je nu met focus aan de KPA werkt, ben je vermoedelijk minder tijd kwijt dan je had ingepland. Hier zit direct al de eerste winst.
3. Aan het einde van elke dag werk je je agenda bij aan de hand van wat je werkelijk hebt gedaan. Je noteert ook hoeveel tijd je hebt besteed aan nevenactiviteiten, aan de kiezelstenen en het zand.
4. Na een maand cluster je alle golfballen, kiezelstenen en zand in groepen en bepaal je waar ze thuishoren in de Eisenhower Matrix.
5. Tot slot analyseer je de uitkomsten:
 - 'Heb ik voldoende tijd kunnen besteden aan alle KPA's?'
 - 'Bij welke KPA's heb ik tijdgebrek ervaren en hoe kwam dat?'
 - 'Hoe vaak ben ik, naast het werken aan KPA's, bezig geweest met andere activiteiten die voor mij niet belangrijk waren? En waarom?'
 - 'Hoe creëer ik meer tijd voor het tweede kwadrant 'Belangrijk en Niet-Dringend' waardoor ik beter gepland kan uitvoeren zodat er uiteindelijk minder naar het crisis-kwadrant 'Belangrijk en Dringend' verschuift en ik minder Doe-Onrust ervaar?'
 - 'Hoe goed heb ik met anderen samengewerkt? Heb ik het, vanwege alle drukte, maar zelf gedaan, of heb ik af en toe de vraag gesteld 'Wil je me helpen, want dit kan ik niet alleen?' En hoe bewust ben ik bezig geweest om mijn medewerkers meer eigen verantwoordelijkheid te geven zodat ik zelf steeds minder bordjes in de lucht hoeft te houden?'

De beloning van het toepassen van deze paragraaf over de Doe-Onrust ligt in een verbeterd inzicht en in meer controle over je tijd en je planning. Als het goed is, is er ook een royale 'Not-To-Do-Lijst' uitgerold.

Deze 'Not-To-Do-Lijst' geeft je de tijd om die andere onrust te onderzoeken en waar mogelijk weg te nemen: De Denk-Onrust.

5. Het wegnemen van Denk-OnrustTM

*‘Zonder innerlijke rust
deint de mens op wilde wegen.’*

Johann Heinrich Pestalozzi (1746 - 1827 Zwitsers pedagoog, politicus en filosoof)

De oorzaak van Denk-Onrust ligt in een reeks van ongecontroleerde en contraproductieve gedachten. Denk-Onrust kan worden verminderd door ‘denk- en reflectietijd’ op te nemen als KPA! Met de KPA ‘denk- en reflectietijd’ bedoelen we heel expliciet *een bepaalde hoeveelheid tijd die je uitsluitend gebruikt om heel bewust te achterhalen waar je Denk-Onrust vandaan komt.* De KPA ‘denk- en reflectietijd’ is van een hele andere orde dan de vrije ruimte die je in je agenda opneemt als overloop voor extra activiteiten die zich altijd aandienen.

Een deel van de Denk-Onrust wordt verminderd indien je door middel van een goede planning je Doe-Onrust te lijf bent gegaan. Maar een groot deel van je Denk-Onrust is niet werk-gerelateerd en draag je met je mee. Het loopt als een rode draad door je leven.

De Denk-Onrust van Jan

‘Het is een prachtige dag in Thailand. De zon schijnt volop en we worden omringd met zalige zoete geuren die de bloemen vrijgeven. We spelen golf op de ‘Black Mountain’ golf course, een van de mooiste golfbanen en het is er heerlijk rustig. Het enige geluid komt van een hoogvliegende vogel en een paar kleurige insecten. Jan is druk bezig om zijn handicap te verbeteren en baalt er luidkeels van als hij een slechte slag maakt of zijn bal verspeelt. Ik kijk hem met verbazing aan en zeg tegen hem: ‘Jan, waar maak jij je nou zo druk om?’ ‘Kijk eens om je heen, zie je die geweldige bergen en al die verschillende bloemen en bomen. Je hebt een golfkar tot je beschikking en de caddie vertelt je precies wat je moet doen’. ‘Je hoeft alleen maar te genieten van alles om je heen. Besef je eigenlijk wel hoe bevoorrecht je bent om hier te mogen spelen?’ Op dat moment herkent Jan waar hij vaak tegenaan loopt in zijn leven en zegt: ‘Op het moment zelf geniet ik veel te weinig omdat ik bezig ben met andere dingen in mijn hoofd zoals ‘mijn handicap moet beter’, ‘ik moet in Nederland nog zoveel doen’, ‘gisteren heb ik vergeten om de zaak te bellen, als alles maar goed loopt’, enzovoorts. ‘Ik realiseer me vaak dat ik het meest van mijn vakanties geniet wanneer ik de foto’s achteraf bekijk en dan denk... ‘het was eigenlijk wel een hele mooie vakantie’. Waarom ervaar ik dat dan niet op het moment zelf, als ik er ben?’



Black Mountain golf course, Thailand

Jan kan onvoldoende genieten omdat hij niet geleerd heeft om zijn onrustige gedachten onder controle te krijgen. Jan lijdt aan Denk-Onrust. Hij heeft de KPA ‘rust en reflectie’ nooit ingepland in zijn agenda en heeft dus niet voldoende getraind op het ‘leegmaken van zijn hoofd’. Hij blijft zich zorgen maken over al die zaken waar hij op dat moment toch geen controle over heeft.

Waar maak jij je NU druk om?

Managers gebruiken hun gedachten vaak alsof ze in een tijdmachine zitten. Ze ‘beamen’ zichzelf naar gisteren, naar morgen, naar verleden week, naar volgende maand, naar dat ‘wat niet meer te managen is’ en naar dat ‘wat zich nog moet aandienen’. Het afdwalen met je gedachten is heel natuurlijk. Het is een manier om te leren van de ervaring (verleden) en ons voor te bereiden op wat aanstaande is (toekomst).

Wanneer je de bovenstaande regels geconcentreerd hebt kunnen lezen, dan ben je in het Hier en het Nu geweest. Er was alleen focus op het lezen van de tekst. Wanneer je de bovenstaande regels nog eens moet lezen om te begrijpen wat er stond, dan ben je kennelijk even afgedwaald.

Bij Denk-Onrust wordt het afdwalen te groot. Je *piekert* over het verleden, terwijl je weet dat dat verleden niet meer te managen is. Of je maakt je *zorgen* om de toekomst, terwijl je weet dat die toekomst er nog niet is en er ook ineens heel anders kan uitzien. Strikt genomen zijn spijt over het verleden en piekeren over de toekomst een vorm van onnodig energieverlies. NU gebeurt het. Alleen NU kun je iets proeven, ruiken, aanraken, horen. Alleen NU ervaar je dingen en alleen NU kun je doen wat je hebt te doen. Alleen NU kun je productief zijn en genieten. Niet gisteren, niet morgen.

*In het NU plan je je activiteiten. Je laat ze daarna
weer los! Je weet dat je ze pas weer op hoeft te pakken
wanneer ze zich aandienen in je agenda.*

Loslaten van spijt over gisteren.

Spijt is een emotie die nodig is om een besef te krijgen dat het de volgende keer anders moet. Vincent van Gogh heeft ooit gezegd: ‘Je leven zou wel erg leeg zijn als je nergens spijt van zou hebben.’ Spijt kan echter omslaan in een schuldgevoel dat je lang met je meedraagt. Schuldgevoelens doen afbreuk aan balans en je gelukkig voelen. Het verleden kan niet meer overgedaan worden, wat er toen is gebeurd kan niet meer opnieuw gemanaged worden. Spijt mag je niet verlammen, het moet je activeren om het in het NU anders te doen! *‘Wat in het verleden is gebeurd kan ik niet meer veranderen. Ik kan er wel van leren maar ik moet het daarna ook weer leren loslaten. Als ik dat niet doe, dan blijft het verleden mij achtervolgen in mijn denken en mijn doen en kan ik het in het NU niet beter doen.’*

Loslaten van zorgen over morgen.

In de wachtkamer van bijna iedere tandarts hangt een bordje met een zeer gekende spreuk: 'Een mens lijdt het meest van het lijden dat hij vreest!' Het heeft zin om na te denken over morgen. Het heeft zin om je voor te bereiden op morgen. Maar het heeft geen zin om je gedachten telkens af te laten dwalen naar morgen wanneer je dat in het Hier en Nu verlamt. Misschien pieker je wat vaker, misschien is het moeilijk om een bepaalde afstand, een bepaalde nuchterheid in stand te houden. In onze coachingspraktijk komen we nogal wat managers tegen die zich te druk maken omdat ze **feiten gaan vermengen met aannames** en die mix combineren met hun eigen angsten. Emotie neemt het dan over van verstand. Piekeren over morgen geeft onnodig energie verlies. Victor Hugo (1802 – 1885, Frans schrijver en staatsman) heeft gezegd: 'Waarvan zal morgen gemaakt worden?' Niemand weet het precies.

Laat de zorg over morgen even los en probeer er met nuchterheid en vanaf een afstand naar te kijken. De RET-methode van Albert Ellis kan je daarbij helpen. Of het werk van Katie Byron. En heel praktisch, wanneer je 'morgen' goed hebt gepland, (in het kwadrant 'Belangrijk en Niet Dringend' uit de Eisenhower Matrix) dan hoeft je je daar in elk geval geen zorgen over te maken. Wanneer je je agenda hebt ingevuld, dan mag je hem ook weer dichtdoen en terugkomen naar het NU!



6. Je leeft in het NU

*'We kunnen niet leven in het verleden of in de toekomst,
we hebben alleen maar het nu, meer is er niet!'*

Eckart Tolle heeft in 1977 zijn boek 'De kracht van het NU' uitgegeven. Het was toen al een zeer actueel boek met diepgaande inzichten over de twijfel: 'Ik heb nu alles wat ik wil en toch voel ik me niet gelukkig'. Het heeft tot 2001 geduurd voordat er een Nederlandse vertaling op de markt kwam. Tolle zegt: 'maak er een gewoonte van om je aandacht terug te trekken uit verleden en toekomst wanneer je die niet nodig hebt'. Durf je jezelf voor een moment te 'ontslaan' van gedachten die je niet nodig hebt, zodat je kunt genieten van dat wat er zich NU afspeelt in je leven.

Een tweetal praktijkvoorbeelden:

Je zit aan tafel met je gezin. Een van de kinderen doet het zo slecht op school dat je je vaak zorgen maakt om haar toekomst. Ze kan ook niet zo goed meekomen. Je kiest er echter voor om in het NU naar haar te kijken. Het is een prachtig kind en brengt enorm veel gezelligheid in huis. Je ziet haar ogen glanzen als ze vertelt over wat ze vandaag heeft meegemaakt. En in het NU denk je misschien: 'het is zo'n bijzonder kind, zij vindt haar weg wel in dit leven'.

We zitten samen te schrijven aan dit boek. Het is soms een hele opgave en de deadlines staan voor de deur. ‘Zouden we het halen?’ ‘Zou, dat wat we willen overbrengen, ook echt aanslaan?’ We kiezen er bewust voor om te genieten van het NU; twee vrienden die samen in vertrouwen en elkaar inspirerend aan een groot avontuur zijn begonnen.

Hoe zet je ‘de kracht van het NU’ in in je dagelijkse leven? Door jezelf regelmatig te ontslaan van belemmerende gedachten en door heel bewust een aantal kleine keuzes te maken.

Een voorbeeld van een hier-en-nu-dag van een manager:

Om zeven uur ontbijt ik met mijn vrouw en kinderen. Eerst deed ik er nog van alles tussendoor, zoals de krant scannen, e-mail checken, het journaal kijken en ook nog even die accountmanager bellen die al in de auto zit op weg naar zijn eerste klant. Ik heb bewust besloten dat ik dat niet meer doe. De TV blijft uit, ook voor de kinderen. Ze moeten op tijd hun bed uitkomen. We ontbijten met elkaar aan tafel, vertellen elkaar wat we vandaag gaan doen, de kinderen vertellen waarover ze gedroomd hebben. Het is gezellig. Deze ‘quality time’ duurt slechts een halfuur, maar is zo waardevol. Daarna vliegen we uit naar onze eigen bezigheden als werk en school. Ik geniet zo veel meer van het opstaan en het met elkaar aan de dag beginnen.

Om 11 uur heb ik een vergadering die ik tijdig heb voorbereid (de voorbereiding gepland in kwadrant Belangrijk – Niet Dringend). Ik heb daarnaast nog erg veel aan mijn hoofd. Toch kies ik er bewust voor om in deze vergadering al mijn aandacht aan de deelnemers en de agenda te geven. Ik maak mijn ideeën kenbaar, kijk en luister met onverdeelde aandacht naar de anderen en na een uur hebben we een goede, belangrijke beslissing genomen. Ik heb me niet laten wegvoeren door alle actiepunten en andere zaken die niets met dit overleg te maken hebben. Ik ben bewust in het NU gebleven.

Het is buiten mooi weer en ik loop in m’n eentje naar het terras voor een broodje en een cappuccino. Ik kies er bewust voor om niet door te werken tijdens de lunch en wil buiten de zon op mijn gezicht voelen, het schuim op de cappuccino proeven en het broodje langzaam opeten. Ik kijk naar de mensen die voorbij lopen, concentreer me op dit moment en ik merk dat ik geniet! Ik geef de serveerster een extra tip, ik ben ontspannen en daarom valt het me op dat ze zo aardig is.

Die middag merk ik dat ik onrustig ben vanwege een belangrijk Managementteam overleg dat ik over twee dagen heb. Ik heb overdag te weinig tijd om me goed voor te bereiden en ik zal vanavond nog thuis moeten werken. Ik maak een bewuste keuze om de onrust te verminderen: Ik verplaats een afspraak van vanmiddag naar volgende week, doe mijn deur dicht en kan me helemaal focussen op de voorbereiding van het Managementteam overleg. Ik voel me goed omdat ik eigen keuzes heb gemaakt die ervoor zorgen dat ik vanavond de aandacht aan mijzelf, mijn partner en onze kinderen kan geven. Die gedachte en de gedachte dat ik het Managementteam vanmiddag goed voorbereid, maken me rustig, zelfs gelukkig.

Om vijf uur kies ik ervoor om nog een kwartier vrij te maken om een praatje te hebben met de mensen die nog op de afdeling aanwezig zijn. We lachen om ervaringen met klanten.

Om zeven uur ben ik thuis. Ik merk dat mijn gedachten afdwalen naar de nieuwe voorman die de avondploeg leidt. Ik kies voor de gedachte dat we hem juist hebben aangenomen vanwege zijn uitgebreide ervaring en ik vind het onzin dat ik me daar op dit moment zorgen over maak. Het is een goede ploeg, het is een goede voorman en ik moet erop leren vertrouwen dat de zaak zonder mij ook goed verderloopt. We hebben ervoor gekozen om niet meer met een bord voor de TV te zitten, maar met elkaar aan tafel te eten. Het is een bewuste keuze met en voor elkaar.

Ik word gebeld door een vriend die vraagt of ik zin heb om vanavond te tennissen. We tennissen van acht tot negen en we hebben veel plezier. Na afloop denk ik 'tijdens het tennissen heb ik nergens anders meer aan gedacht dan aan het spel. Dit moet de kracht van het NU zijn geweest'. Ik voel me ontspannen, ook al zijn er nog steeds veel zorgen over allerlei zaken. Maar ik heb er vanavond bewust voor gekozen om me tijdens het sporten even te ontslaan van die zorgen. Het werkt.

Wanneer ik 's avonds naar bed ga, moet ik denken aan mijn moeder. Ze is erg ziek en ondergaat volgende week een zware operatie. Het is helemaal niet zeker of ze beter wordt. Ik weet dat mijn zorgen of mijn wakker liggen op geen enkele wijze bijdragen aan haar herstel. Ik kies ervoor om niet te hoeven piekeren en kan mijn zorgen zo beter loslaten omdat ik erop vertrouw dat de toekomst alle antwoorden op onze vragen geeft. Ik val snel in slaap en word 's ochtends uitgerust wakker.

De kern van deze dag: Doe datgene wat je doet met volledige aandacht, ook al schreeuwen tientallen andere gedachten om diezelfde aandacht. Het gaat erom dat je hetgeen wat je NU doet, ook met volledige concentratie doet. Je laat je niet weghalen uit het moment. Wanneer de ene activiteit gedaan is, laat je los en heb je weer volledige aandacht bij de volgende activiteit. Het geheim van zelfmanagement en van balans: Doe de dingen geconcentreerd en één voor één! Dan ervaar je de kracht van het NU.

7. Je reflecteert en relativeert

We hebben het in dit hoofdstuk al eens gezegd: Je leeft in een geweldige tijd waarin alles mogelijk lijkt te zijn. Dit tijdperk is hypersnel, hypertransparant, je hebt met behulp van het internet en alle communicatiemiddelen hyperveel informatie, je kunt hyperveel keuzes maken. Maar ben je daardoor ook hypergelukkig? Of maken al die te maken keuzes je hyperonrustig?

Er is de laatste jaren veel onderzoek geweest naar de relatie tussen dit hypertijdperk en de beleving van geluk en rust. Het blijkt dat de overmaat aan keuzemogelijkheden niet persé gelukkig maakt. Je verliest soms het overzicht over wat werkelijk belangrijk is en je laat je meezuigen in de collectieve waan 'dat alles mogelijk moet zijn'. Dit geldt ook voor je rol als manager. Drukke en druk. Op vakantie wordt de batterij weer opgeladen om hem daarna weer hypersnel leeg te trekken.

Hoe laad je je eigen batterij van tijd tot tijd weer op? Door tijd te nemen, door deze tijd voor jezelf in te plannen. Tijd om te gebruiken voor reflectie en relativering. Tijd om even alleen met jezelf te zijn. Noem het maar een vorm van meditatie, waarbij je bewust nadenkt over jezelf, over de keuzes die je maakt.



Aanvaarding

Yoga, meditatie, mindfulness ('Een zachtmoedige relatie aangaan met wat er zich NU aanbiedt'), het zijn allemaal vormen waarin het mogelijk wordt om bewuste aandacht op jezelf te vestigen, waarbij het doel is om te leren van situaties en uiteindelijk te komen tot aanvaarding van jezelf. Aanvaarding van je sterke punten en van de punten waarop je kwetsbaar bent. Steeds meer managers zien in dat reflectie te maken heeft met rustmomenten die je op je eigen wijze kunt invullen. Je kunt ook reflecteren wanneer je wandelt, naar de lucht kijkt of een boek leest. Welke vorm je ook kiest, reflectie vindt plaats op enerzijds je persoonlijke functioneren en anderzijds op je beroepsmatige handelen. In alle hoofdstukken van dit boek klinkt de reflectie op beiden door, in deze paragraaf kijken we vooral naar de reflectie op je persoonlijke functioneren. Wie ben je als mens, waar ben je naar op zoek en wat maakt je gelukkig? Hoe blijf je in balans? Bij reflectie draait het om jou. Je houdt jezelf een spiegel voor. Reflecteren is een manier om je zelfkennis te vergroten, je leert je bewust worden van emoties in bepaalde situaties en je krijgt daardoor nieuwe inzichten voor volgende, vergelijkbare situaties.

Gemakkelijk?

Niet iedere manager vindt het gemakkelijk om bewust stil te staan bij en na te denken over zichzelf. Hoe meer je een 'doener' bent, hoe groter de kans is dat je reflectietijd als verloren tijd beschouwt. Je hoeft overigens geen zeeën van tijd te hebben om te kunnen reflecteren. Hier een paar (praktische) tips om vertrouwd te raken met bewuste reflectie:

- Kies een concrete situatie en kijk terug op jouw manier van handelen in deze situatie, op dat moment;
- Probeer zo oordeelloos naar jezelf te kijken en probeer het 'waarom' van je denken en je handelen te begrijpen;
- Reflecteer niet alleen op problemen, maar kijk ook naar je successen;
- Reflecteer op de feedback van anderen op jouw denken en handelen.

Reflectie is niet alleen prettig om te leren (je stapt even 'uit', neemt de tijd om zaken goed te overdenken en vooral goed te voelen), het is ook een nuttige bezigheid. Want iedere keer wanneer je reflecteert op jezelf, dan kijk je ook naar de keuzes die je wel of niet hebt gemaakt. Je leert dat bewust kiezen, in verbondenheid met wat je van binnen echt voelt, ruimte geeft om betere keuzes te maken in een tijdperk waarin de onrust vanwege de ontelbare keuzemogelijkheden zo groot is. Niet alles is belangrijk en dringend.

Door te reflecteren word je uitgenodigd om beter te relativieren.

Ervaringsverhaal over relativeren:

Met gierende banden en opspattend grind reed ik weg van het bedrijf waar ik werkte. Ik was ziedend, woedend, hulpeloos, verdrietig, eigenlijk alles bij elkaar. Mijn hoofd bonkte: 'Dit doe je niet met mij!'... In de week voor Kerst zou ik een gesprek hebben met mijn directeur om mijn Managementteam assessment te bespreken. Dit assessment was door de directeur opgezet om te kijken waar wij als Managementteam leden elkaar beter konden ondersteunen.

Ik had geen goede relatie met deze directeur want ik vond hem niet integer. Hij manipuleerde en gebruikte mensen voor zijn interne, politieke spel. Hij had al eerder een Managementteam lid ontslagen omdat die hem confronteerde met dit gebrek aan integriteit. Ik functioneerde prima, haalde al mijn resultaten en toch had ik het gevoel dat hij mij liever kwijt dan rijk was. Nu had hij een manier gevonden. Hij gebruikte mijn assessment om aan te geven dat ik niet langer kon functioneren omdat de uitslag onvoldoende was om binnen dat Managementteam een goede invulling te geven. Ik stond perplex, ik wist niet wat ik hoorde en ik riep hem toe dat ik dit niet pikte en dat ik er een rechtszaak van zou maken. Ik sloeg de deur van zijn kamer dicht en sprong in mijn auto voor een rit van ruim een uur terug naar huis...

Ik belde vanuit mijn auto mijn vrouw op en vertelde het hele verhaal. Zij luisterde ernaar en gaf aan dat ik vooral rustig moest rijden en dat we er later op door konden gaan. Ik was mijn boosheid en verontwaardiging nog lang niet kwijt toen ik de voordeur van mijn huis opende. Het eerste wat ik zag was mijn zoontje van 6 die in zijn kerstkleding klaar stond om het kerstdiner op school te vieren.

'Ha papa, ben je al thuis en breng jij mij naar school?' vroeg hij blij. Dat was wel het laatste waar ik zin in had, ik wilde eerst mijn verhaal en boosheid kwijt. Mijn vrouw zei tegen mij: 'Ga nu maar, hij is blij dat je er bent en dan praten we later verder'. Ik pakte zijn handje beet en we liepen naar zijn school. Hij praatte honderduit en de eerste paar minuten luisterde ik niet echt. Toen werd ik mij bewust van zijn hand in de mijne en hoorde ik de blijdschap in zijn stem. Ik bracht hem naar zijn klas waar opgewonden kindjes in leuke kerstkleding zaten en enkele ouders al bezig waren het kerstdiner voor te bereiden. Ik liep naar buiten en keek door het raam naar mijn zoon. Ik vergeet nooit dat moment waarop alle boosheid en verontwaardiging van mij afvielen. Die hele affaire met die niet-integere directeur en mijn dreigende ontslag waren opeens niet meer belangrijk voor me, het was me overkomen en ik zou van daaruit wel weer verder gaan. Ik liep opgelucht naar huis en mijn vrouw wist niet was ze zag toen ik ontspannen voor haar stond. 'Wat is er met jou gebeurd?', vroeg ze?

Ik zei: 'Ik heb gezien dat onze zoon zo gelukkig en onbezorgd is, hij gaf mij het inzicht dat er veel belangrijkere zaken zijn dan een directeur die niet integer is'. Ik neem het heft in eigen handen en ga een andere weg inslaan. Ik neem zelf ontslag.

*Ja, die **relativering gaf mij de kracht** om nieuwe wegen in te slaan en gaf me daarnaast de waardigheid om niet vanuit een slachtofferrol naar 'wraak' te zoeken!*



Deze manager slaagde erin, om in het NU de betrekkelijke waarde van zijn dienstverband te zien. Zeker ten opzichte van de stralende ogen van zijn kind.

Relativeren leidt tot het inzien van de betrekkelijkheid omdat je zaken nuchterder onder ogen kunt zien. Relativeren en reflectie leiden tot meer geluk! Geluk als onderwerp voor de laatste paragraaf in dit boek.

8. ‘Je gelukkig voelen’ als uitkomst

Geluk, hopelijk ook jouw output na het doorlezen en doorwerken van dit boek. Waar doe je het allemaal voor, waarom geef je je tijd en je energie aan het bereiken van bepaalde doelen? Dat doe je omdat je bij het bereiken van bepaalde doelen een gevoel van zingeving ervaart bij wie je bent en bij wat je doet. Zingeving, misschien wel als belangrijkste drijfveer voor geluk.

‘We willen gewoon gelukkig zijn!’

Verhaal over geluk:

Op het Thaise platteland kan een familie met 5000 bath (ongeveer 120 euro) per maand rondkomen. Zij werken veel met elkaar samen, voeden de kinderen binnen een hechte familie op en hebben nog tijd om met elkaar buiten te zitten en te lachen en te praten. Een eenvoudig leven met weinig geld en veel vriendschap maakt velen van hen gelukkig. Ze hebben weinig maar voelen zich vrij en zijn relatief onbezorgd. Wanneer je hun vraagt waarom ze zo gelukkig zijn terwijl ze (in onze ogen) niet veel hebben, dan kijken ze glimlachend om zich heen en zeggen ‘wat zouden we dan nog meer moeten hebben?’ Ze kunnen zich nog verwonderen, ze kunnen genieten en zijn dankbaar voor wat ze hebben.

Dankbaarheid, als basis voor hun geluk. Dankbaarheid, als basis om met openheid en vriendelijkheid in het leven te staan.

Er is geen vaste schaalverdeling voor *gelukkig zijn*. Er is wel een aantal kenmerken, gerelateerd aan voelen, doen, denken en zijn, die het gevoel van geluk opwekken of vergroten. En altijd weer in combinatie met dankbaarheid.

- Je voelt je prettig omdat je bezig bent met die dingen die voor jou belangrijk zijn, dingen die je letterlijk zin geven!;
- Je hebt een levensvisie die je gebruikt als je kompas waardoor het gemakkelijker is om de juiste keuzes te maken;
- Je hebt concrete doelen die je weet te bereiken. De weg er naar toe ervaar je als prettig en je bewandelt die met humor en een lach;
- Je hebt fijne mensen om je heen waar je een goed en waardevol contact mee hebt;
- Je weet daardoor dat je er niet alleen voor staat, dat je altijd om hulp kunt vragen en die dan ook krijgt;
- Je geniet van je sterke kanten en je accepteert dat je ook kwetsbare kanten hebt;
- Je neemt jezelf niet te serieus en weet dat alles vergankelijk is, je kunt relativeren;
- Je hebt een goede lichamelijke conditie;
- Je hebt een materiele staat bereikt die voldoet aan jouw behoefte;
- Je bent in staat om je dankbaar te voelen om dat wat er wel is, ook al is er tegenslag.

*Bedenk dat geluk in
jezelf wordt gevonden.*



Karen kinderen in Thailand

Samenvatting

Hoe ervaar jij tijd?

Er is een relatie tussen 'je gelukkig voelen' en 'voldoende tijd hebben om...'. Je ervaart soms kwantitatief tijdgebrek, soms kwalitatief tijdgebrek, soms beiden (psychologisch tijdgebrek). Je weet dat bewust omgaan met tijd een belangrijke vorm van zelfmanagement is. *Je pint niet meer lukraak uit de tijdautomaat.* Hoe gericht wordt met het 'uitgeven' van tijd, hoe meer je werkt aan een paradigma dat luidt: 'Ik heb tijd genoeg om...'!

Waar maak jij je druk om?

Je kun je een keer druk maken. Het is niet normaal om je permanent druk te maken. Je hebt soms 'pieken' in spanning en prestaties en je tankt daarna bewust bij. Bijtanken gaat niet altijd vanzelf, je maakt bewuste keuzes. Die keuzes kun je maken omdat je duidelijk het verschil voelt tussen actie en rust. Dit verschil voel je niet meer als je permanent in een stressvolle situatie verkeert. Je went er aan ('het hoort bij mijn werk'), maar ondertussen is je lichaam bezig zichzelf uit te wonen. Je weet wat cortisol veroorzaakt bij structurele overbelasting.

Doe-Onrust en Denk-Onrust

Doe-Onrust zorgt voor een gebrekkige planning en Denk-Onrust is het gevolg van die gebrekkige planning. Het omgekeerde geldt ook: Bij teveel Denk-Onrust ontstaat automatisch teveel Doe-Onrust. Ze beïnvloeden elkaar ook positief. Je weet welke vorm van onrust je het meeste bezighoudt en die pak je het eerste aan.

Het wegnemen van je Doe-Onrust

Je neemt de Doe-Onrust weg door nog beter georganiseerd te raken. Je kent de metafoor van de golfballen, de kiezelstenen en het zand en je begint altijd met het plannen van je KPA's in het kwadrant 'Belangrijk en Niet-Dringend'. Je accepteert de discipline die nodig is om in het begin je activiteiten stelselmatig in te delen, de indeling te evalueren en waar nodig aan te passen. Je ervaart de beloning van het georganiseerd zijn omdat je agenda niet meer dichtslibt met kiezelstenen en zand. Je bent blij dat je not-to-do-lijst aan het groeien is.

Het wegnemen van je Denk-Onrust

Je weet dat een hele reeks van contraproductieve gedachten, inclusief 'spijt over gisteren' en 'zorgen over morgen', de oorzaak is van Denk-Onrust. Denk-Onrust verminder je door bewust tijd voor jezelf in te plannen. Deze tijd gebruik je om te reflecteren en om je KPA's rustig in te plannen. Je hebt een belangrijke nieuwe KPA: 'denk- en reflectietijd'. Deze plan je met de prioriteit van een golfbal in en je laat deze tijd niet vollopen door onvoorziene activiteiten. Je kiest bewust voor Denk-Rust en wordt daardoor ook weer effectiever in het wegnemen van de Doe-Onrust.

Je leeft in het NU

Gisteren kan niet meer worden overgedaan, het is voorbij. Morgen moet zich nog aandienen en kan heel anders zijn dan je nu denkt. Alles gebeurt in het huidige moment, in het NU. Je proeft, ruikt, voelt en ervaart alleen maar NU. Je weet dat het NU ontstaat door dagelijks bewuste, kleine keuzes te maken. Je laat je gedachten niet meer teveel afdwalen en je focust je op het huidige moment, op de huidige situatie. Deze focus geeft je rust en aandacht.

Je reflecteert en je relativeert

Reflectie voedt je leerproces en verhoogt je effectiviteit. Reflectie leidt vaak tot relativering. Relativering zorgt voor het toenemen van ‘nuchterheid’, zodat je vanuit een minder zwaar perspectief tegen jezelf en tegen omstandigheden aankijkt. Effectief reflecteren kan alleen wanneer je daar bewust de tijd voor neemt. Voldoende reflectie en relativering dragen bij aan balans en geluk. Want alles wat je nodig hebt om gelukkig te zijn draag je al in je mee.

‘Je gelukkig voelen’ als uitkomst

‘Je gelukkig voelen’ ontstaat niet duurzaam door het ‘hebben’ maar door het ‘zijn’. ‘Je gelukkig voelen’ komt van binnenuit en is daardoor relatief onafhankelijk van dat wat je op je bordje hebt liggen. Het onder ogen durven zien van moeilijke omstandigheden maakt je uiteindelijk sterker. ‘Je gelukkig voelen’ is de output van een reeks overwegingen en handelingen en staat in verband met het vermogen om dankbaar te zijn. Door het leven te leven en er voor open te staan komen er nieuwe inzichten die je helpen gelukkig te zijn c.q. te worden.

*‘Geluk is niet afhankelijk van dingen buiten ons,
maar van de manier waarop wij die zien.’*

(Leo N. Tolstoj)

**'NIEMAND KEERT TERUG VAN EEN
REIS ZOALS HIJ VERTROKKEN IS'**

Graham Greene, 1904-1991



8

HOOFDSTUK

GRAZEND DOOR DIT KLANKBOEK GAAN,
CHECKEN WAT JE GOED DOET EN WAT BETER
KAN. JE BENT AL LEREND ONDERWEG!
HIERNAAST WORDEN ALLE THEMA'S NOG
EEN KEER WEERGEGEVEN EN MET ELKAAR IN
VERBAND GEBRACHT.

JE BENT ONDERWEG

	Titel	Focus	Omschrijving
0	'Ken jezelf.'	Ik (voelen en weten)	Je fundament: De basis voor alles. Reflectie, teruggaan, verfrissen, weer Arend worden.
1	'Wat doe je nu?'	Ik (doen)	Je gedrag: de doorvertaling van hoofdstuk 0 in je gedrag. Authentiek zijn. Leiderschap over je eigen gedrag krijgen.
2	'Je verbindt met woorden.'	Ik en de ander	Je communicatie: Een betere verbinding krijgen met anderen. Rustig en sterk beïnvloeden door juist te communiceren.
3	'Je meet recht en vaardig.'	De ander (individu)	Je individuele medewerker: Met de opbrengsten van hoofdstuk 0,1 en 2 leg je de focus op het rechtvaardig en gericht ontwikkelen van je individuele medewerker.
4	'Je zorgt voor mensen in de trein.'	De ander (samenstellen team)	De samenstelling van je team: Van de ontwikkeling van de individuele medewerker in hoofdstuk 3 ga je door naar de optimale samenstelling van een effectief team.
5	'Je staat er niet alleen voor.'	De ander (smeden team)	Het smeden van een effectief team: Je hebt vanuit hoofdstuk 4 alle juiste mensen in je trein. Nu ga je er een hecht team van smeden dat op basis van vertrouwen en resultaatgerichtheid samenwerkt.
6	'Je verandert de grenzen.'	Mijn team en ik (met elkaar onderweg)	Verandermanagement: Jij en je sterke team zijn klaar om veranderingen binnen je organisatie door te voeren.
7	'Je jongleert naar balans.'	Ik (balans waardoor energie)	Balans en rust: In hoofdstuk 0 tot en met 6 zijn alle belangrijke zaken samengekomen. Hoe hou je alle bordjes voor jezelf draaiend en hoe blijf je fit?
8	'Je bent onderweg.'	Samen	De waterdruppel valt in het water en veroorzaakt steeds groter wordende kringen van invloed.

LITERATUURLIJST

Hoofdstuk	Omschrijving	Literatuur / Bronnen
0	Verhaal van de Arend en de Kip	1. Afrikaanse vertelling, bewerkt door Leonardo Boff. 2. Boek 'Innerlijk Leiderschap', auteur Ietje Lindermann.
	Citaat 'overwinningen op jezelf'	Boek 'de 7 eigenschappen van effectief leiderschap', auteur Stephen Covey.
	Theorie en model Levenslijnen	1. Boek 'De veldheer en de danseres', auteur Eva de Waard-van Maanen. 2. Boek 'Innerlijk Leiderschap', auteur Ietje Lindermann.
	Verhaal van dromen en bullebakken	Boek 'De Droomgever', auteur Bruce Wilkinson.
	Citaat over Dromen	www.loesje.nl
	Theorie Ego	Boek 'Authentiek leiderschap', auteur Bas W. Blekkingh.
	Model 4 intelligenties	Boek 'Multiple Intelligences', auteur Howard Gardner. Bewerkt voor diverse boeken, oa. 'the 8 th Habit', auteur Stephen Covey.
	Citaat 'When you focus on what u want, similar things will happen'	Onbekend.
Hoofdstuk	Omschrijving	Literatuur / Bronnen
1	Citaat 'groot is de kracht van de gewoonte'	Marcus Tullius Cicero, Romeins staatsman en schrijver, (106 v.C - 43 v.C.).
	Theorie Bateson / Ui, afbeelding en omschrijving	'De Logische niveaus', door Gregory Bateson, bewerkt door Robert Dilts in 'the Unified Field Theory'. De 6 niveaus zijn door de auteurs bewerkt naar het model van de 'ui', met 4 niveaus en een kern.
	Citaat 'gewoontes'	Denis Waitley www.waitley.com

	Citaat 'gewoontes'	1. Boek 'Building the Bridge as You Walk on It', auteur Robert Quinn. 2. Interview Quinn in Journal of Staff Development, 2001 (Vol. 22, No. 4).
	Theorie 4 fasen leerproces	Theorie 'The Four Stages for Learning Any New Skill', Noel Burch, Gordon International, www.gordontraining.com . Bron van het model wordt ook toegeschreven aan A. Maslov (1908 - 1970).
	Afbeelding hand en eigenschappen	Onbekend, bewerkt door auteurs.
	Theorie en afbeelding Kernkwaliteiten	1. Boek 'Hé, ik daar...?!', auteur Daniel Ofman. 2. www.corequality.nl 3. App 'core-quality'. 4. Afgestemd met Daniel Ofman.
	Theorie, citaat en afbeelding Circle of Influence	Ook bekend onder Circle of Concern, diverse bronnen, oa. Stephen Covey. Het gedachtengoed zelf is al veel ouder, voor het citaat worden Franciscus van Assisi (1181 - 1226) en Reinhold Niebuhr (1892 - 1971) genoemd.
	Citaat 'Omstandigheden maken de mens niet, ze onthullen hem'	Vrij vertaald naar James Allen, schrijver en filosoof (1864 - 1912).
Hoofdstuk	Omschrijving	Literatuur / Bronnen
2	Couplet 'De Steen'	Bram Vermeulen, liedtekst 'De Steen'.
	Theorie en afbeelding Communicatiestijlen	Initiële bron onbekend. Sinds 1960 ook als 'Social Styles' bekend en verder ontwikkeld, oa. door Wilson Learning. Nederlandse bewerking door GITP oa. in boek 'Waarom begrijp je me niet' van Brigitte Heldeweg, Gert van Grunsven en Manon Désar.

	Theorie en afbeelding Communicatieniveaus	Bron vermoedelijk Watzlawick (communicatieniveaus, inhoudsniveau, betrekking-niveau, metacommunicatie, diskwalificaties, paradox en dubbele binding), Bateson (6 niveaus). Door velen (oa Commis, Remmerswaal, S&N, GITP) bewerkt en voorzien van eigen accenten.
	Afbeelding combinatie Communicatiestijlen en Communicatieniveaus	Auteurs.
	Model 4 G - feedback	Oorspronkelijke bron onbekend. Delen van het 4G model worden teruggevonden in de RET en diverse theorieën over communicatie. Het getoonde model is een doorontwikkeling door GITP en wordt beschreven in het boek 'De kick van feedback' van Jurriaan Dolman en Eeke Dijkstra.
	Citaat 'Een avond waarop iedereen het eens is, is een verloren avond'	Albert Einstein (1879 - 1955).
Hoofdstuk	Omschrijving	Literatuur / Bronnen
3	Citaat 'Alice en de kat'	Boek 'Alice's Adventures in Wonderland', auteur Lewis Carroll
	Weergave bedrijfsdoelen Google	www.google.com
	Theorie en afbeelding Egelprincipe	Boek 'Good to Great', auteur Jim Collins.
	Voorbeeld Hema	Gedistilleerd uit boek 'De eenvoud van succes', auteur Simone van der Donk.
	Theorie en afbeelding Will - Skill Matrix	Boek 'Situationeel Leidinggeven', auteur Paul Hersey, bewerkt en aangevuld door auteurs.
	Theorie en afbeelding HRM cyclus	Ook HR cyclus genoemd. Initiële bron onbekend, vele bewerkingen en vertalingen.

4	Theorie en afbeelding STAR	Competentie gerichte interview methode, soms ook STARR methode genoemd (2e R staat voor reflectie), initiële bron onbekend. Wanda Kraal en Saartje van den Heuvel (GITP) hebben in hun boek 'De STAR-methode' het model ook heel bruikbaar gemaakt voor coaching.
	Theorie en afbeelding Flow Matrix	Boek 'Flow', auteur Mihaly Csikszentmihalyi.
	Theorie en afbeelding 'T-splitting van rechtvaardigheid'	Auteurs.
	Citaat 'snijd nooit door wat je kunt losknopen'	Joseph Joubert, Franse moralist en essayist (1754 - 1824).
Hoofdstuk	Omschrijving	Literatuur / Bronnen
5	Citaat 'Samenkomen is het begin, Samenhouden is vooruitgang, Samenwerken is succes'	Vrij vertaald naar Henry Ford (1863 - 1947).
	Citaat 'machtsverslaving'	Diverse publicaties / papers, auteurs Manfred Kets de Vries en Elisabeth Florent-Treacy.
	Theorie 'Niveau 5 leider'	Boek 'Good to great', auteur Jim Collins .
	Verhaal 'Apen en Bananen'	Bron onbekend, metafoor wordt ook teruggevonden in NLP en cultuurmodellen.
	Theorie en afbeeldingen Teamfasen en systeemdenken gecombineerd tot 'routeplanner teamontwikkeling in 4 fasen'	Initiële bron systeemdenken onbekend, de eerste gedachten hierover worden zelfs al toegeschreven aan Plato en Aristoteles. Sinds midden 20^e eeuw omgezet in vele theorieën en modellen. 1. Boek 'Aan de slag met teamcoaching', auteur Marijke Lingsma. 2. Paper 'Developmental Sequence in Small Groups', auteur Bruce Tuckman. 3. Boek 'Creating Effective Teams: A guide for Members and Leaders', auteur Suzan Wheelan.

	Theorie Teamrollen	Boek 'Managementteams', auteur Meredith Belbin.
	Afbeelding piramide en omschrijving van de 5 niveaus	1. Boek 'The five dysfunctions of a team' en 2. Boek 'Overcoming the five dysfunctions of a team', auteur Patrick Lencioni.
	Citaat 'het op een eerlijke manier oneens zijn is vaak een teken van vooruitgang'	Mahatma Ghandi (1869 - 1948).
	Één pijl kan gemakkelijk breken. Maar 10 pijlen in een bundel niet.	Japans gezegde
Hoofdstuk	Omschrijving	Literatuur / Bronnen
6	Citaat 'Het zijn niet de sterksten die overleven, het zijn diegenen die het best reageren op veranderingen.'	Charles Darwin (1809 - 1882)
	Inzichten/ citaten verandermanagement	Diversen, oa 1. Boek 'De bijl aan de wortel', auteur Michael Hammer. 2. Boek 'Het leven na re-engineering', auteur Michael Hammer.
	Model 'Waarom, Hoe, Wat'	Boek 'Start with why', auteur Simon Sinek.
	Cultuurmodel, concurrerende waarden en managementrollen, begrip 'organisatie effectiviteit'	1. Boek 'Persoonlijk meesterschap in management', auteur Robert Quinn. 2. Boek 'Handboek managementvaardigheden', auteurs Robert Quinn, Sue R. Faerman, Michael P. Thompson, e.a.
	Begrip 'Leidend Team'	Boek 'Onze ijsberg smelt!', auteurs John Kotter & Holger Rathgeber.
	Citaat over 'voortbestaan van problemen'	Boek 'De weg van de minste weerstand', auteur Robert Fritz.
	Theorie PMW, Projectmatig Werken	Diverse bronnen van Rudi Kor, oa. 1. Boek 'Projectmatig werken bij de hand', auteur Rudi Kor. 2. Afgestemd met Rudi Kor.

	Citaat 'hoeveelheid informatie bij een veranderingsproces'	Boek 'Leading change', auteur John P. Kotter.
	Citaat 'the main dangers in this life are the people who want to change everything or nothing'	Nancy Astor (1879 - 1964).
Hoofdstuk	Omschrijving	Literatuur / Bronnen
7	Citaat 'Maak van tijd je vriend, zodat 'moeten' geen grip meer op je heeft.'	Auteurs.
	Metafoor houthakker en botte bijl	Diverse bronnen, wordt ook teruggevonden in metafoor 'de zaag scherp houden' in het boek 'the 8 th habit', auteur Stephen Covey.
	Citaat 'Als je jezelf niet managed, dan word je onderdeel van andermans planning'	Auteurs.
	Theorie Relatie Stress en Cortisol	Diverse wetenschappelijke publicaties, oa. via scholar.google.com
	Theorie Doe-Onrust en Denk-Onrust	Auteurs.
	Metafoor van de pot met de ballen, de kiezelstenen en het zand	Initiële bron onbekend.
	Theorie en afbeelding Eisenhower Matrix	Bron wordt toegeschreven aan Eisenhower die deze theorie is gaan ontwikkelen aan de hand van zijn uitspraak 'What is important is seldom urgent and what is urgent is seldom important'.
	Citaat 'Zonder innerlijke rust deint de mens op wilde wegen'	Johann Heinrich Pestalozzi. Zwitsers pedagoog, schrijver (1746 - 1827).
	Citaat 'Waarvan zal morgen gemaakt worden?'	Victor Hugo, Frans schrijver en staatsman (1802 - 1885).
	Theorie over het 'Nu'	Boek 'De kracht van het NU', auteur Eckhart Tolle.
	Citaat 'Wees gelukkig. Bedenk dat geluk alleen in jezelf wordt gevonden'	Dhamma als leer van de boeddha.
	Citaat 'Geluk is niet afhankelijk van dingen buiten ons, maar van de manier waarop wij die zien'.	Leo N. Tolstoj, Russisch schrijver (1828 - 1910)

Ook andere boeken en auteurs hebben ons ooit op diverse manieren geïnspireerd en geholpen bij het vormen van onze visie op leiderschap en management. Hieronder een greep uit de lijst.

- 'Bezieling en kwaliteit in organisaties', auteur Daniel Ofman.
- 'De alchemist', auteur Paulo Coelho.
- 'De Crisis te lijf', uitgave van GITP, diverse auteurs.
- 'De flexibele onderneming', auteur Henk Volberda.
- 'De herontdekking van het ware zelf', auteur Ingeborg Bosch.
- 'De kernkwadranten van het enneagram', auteurs Daniel Ofman en Ria van der Week.
- 'Een kwestie van hebben of zijn', auteur Erich Fromm.
- 'Echt Leiderschap', auteurs Ietje Lindermann, Marcel Wanrooy e.a.
- 'Elke dag je hoofd en je inbox leeg', auteur Taco Oosterkamp.
- 'En nu laat ik mijn baard staan', auteur Leen Zevenbergen.
- 'Gung Ho!', auteurs Ken Blanchard / Sheldon Bowles.
- 'Het antwoord op Hoe? Is Ja', auteur Peter Block.
- 'Het Doel', auteurs Eliyahu M Goldratt en Jeff Cox.
- 'Innerlijk Tennis', auteur W. Timothy Gallway.
- 'Intensieve Menshouderij', auteurs Jaap Peter en Judith Pouw.
- 'Jezus en Boeddha', de verrassende overeenkomsten in hun uitspraken', auteur Marcus Borg.
- 'Leiderschap bij verandering', auteur John P. Kotter.
- 'Leiderschap en zelfbedrog', The Arbinger institute.
- 'Leven met een antisociale persoonlijkheid', auteurs Agnes Scholing en Pascal Wolters.
- 'Management Advies', auteur Chris Argyris.
- 'Management van competenties', auteurs Hans Hoekstra en Ed van Sluijs.
- 'Mintzberg over Management', auteur Henry Mintzberg.
- 'Slimmer werken vanaf nu!', auteur Anja Wassenaar.
- 'Synchroniciteit', auteur Joseph Jaworski.
- 'The age of turbulence, adventures in a new world', auteur Alan Greenspan.
- 'The naked ape', auteur Desmond Morris.
- 'The Wall Mart Way', auteur Don Soderquist.
- 'The 80 / 20 principle', auteur Richard Koch.
- 'Verbeter de conditie van uw organisatie', auteur Esther - Mirjam Sent.
- 'VIS! Energie, passie en plezier', auteurs Stephen C. Lundin, Harry Paul, John Christensen.
- 'Who moved my cheese?', auteur Spencer Johnson.
- 'Zes denkende hoofddekseis', auteur Edward de Bono.

Ook andere boeken en auteurs hebben ons ooit op diverse manieren geïnspireerd en geholpen bij het vormen van onze visie op leiderschap en management. Hieronder een greep uit de lijst.

- 'Bezieling en kwaliteit in organisaties', auteur Daniel Ofman.
- 'De alchemist', auteur Paulo Coelho.
- 'De Crisis te lijf', uitgave van GITP, diverse auteurs.
- 'De flexibele onderneming', auteur Henk Volberda.
- 'De herontdekking van het ware zelf', auteur Ingeborg Bosch.
- 'De kernkwadranten van het enneagram', auteurs Daniel Ofman en Ria van der Week.
- 'Een kwestie van hebben of zijn', auteur Erich Fromm.
- 'Echt Leiderschap', auteurs Ietje Lindermann, Marcel Wanrooy e.a.
- 'Elke dag je hoofd en je inbox leeg', auteur Taco Oosterkamp.
- 'En nu laat ik mijn baard staan', auteur Leen Zevenbergen.
- 'Gung Ho!', auteurs Ken Blanchard / Sheldon Bowles.
- 'Het antwoord op Hoe? Is Ja', auteur Peter Block.
- 'Het Doel', auteurs Eliyahu M Goldratt en Jeff Cox.
- 'Innerlijk Tennis', auteur W. Timothy Gallway.
- 'Intensieve Menshouderij', auteurs Jaap Peter en Judith Pouw.
- 'Jezus en Boeddha', de verrassende overeenkomsten in hun uitspraken', auteur Marcus Borg.
- 'Leiderschap bij verandering', auteur John P. Kotter.
- 'Leiderschap en zelfbedrog', The Arbinger institute.
- 'Leven met een antisociale persoonlijkheid', auteurs Agnes Scholing en Pascal Wolters.
- 'Management Advies', auteur Chris Argyris.
- 'Management van competenties', auteurs Hans Hoekstra en Ed van Sluijs.
- 'Mintzberg over Management', auteur Henry Mintzberg.
- 'Slimmer werken vanaf nu!', auteur Anja Wassenaar.
- 'Synchroniciteit', auteur Joseph Jaworski.
- 'The age of turbulence, adventures in a new world', auteur Alan Greenspan.
- 'The naked ape', auteur Desmond Morris.
- 'The Wall Mart Way', auteur Don Soderquist.
- 'The 80 / 20 principle', auteur Richard Koch.
- 'Verbeter de conditie van uw organisatie', auteur Esther - Mirjam Sent.
- 'VIS! Energie, passie en plezier', auteurs Stephen C. Lundin, Harry Paul, John Christensen.
- 'Who moved my cheese?', auteur Spencer Johnson.
- 'Zes denkende hoofddekseis', auteur Edward de Bono.