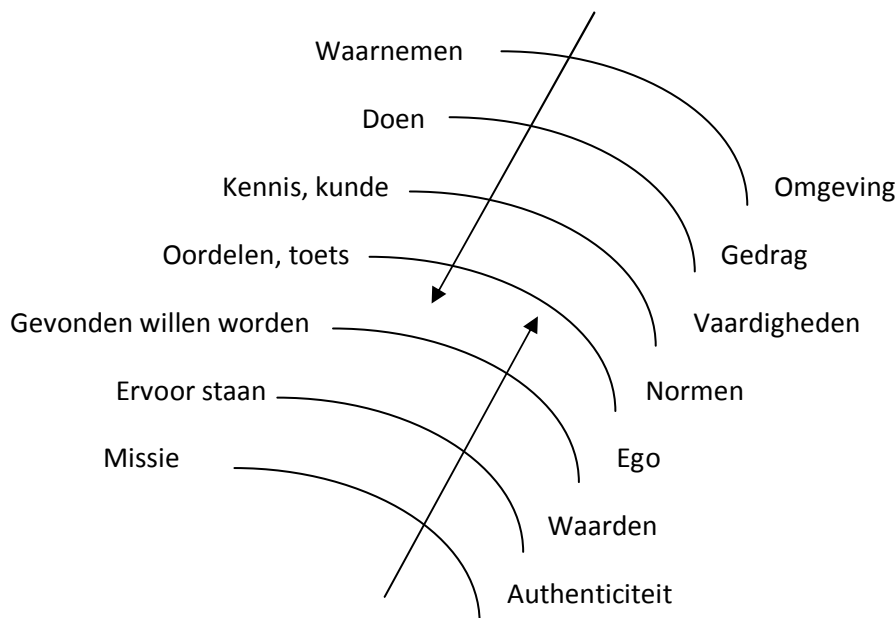


Prikkels in leiderschap: leren begint bij jezelf

Gebaseerd op o.a. het gedachtegoed van Blekkingh. Samengesteld door Peter van Wijk/WWRG

Inleiding

Hoe leren individuen? Meer in het bijzonder: hoe leren leiders? Dat is een relevante vraag omdat leidinggevendenden niet alleen sturing geven aan leer- en veranderingsprocessen, maar zelf ook als rolmodel en voorbeeld fungeren. Dit artikel gaat in op de binnenkant van leren. Wat weerhoudt mensen om nieuwe dingen te leren, wat zijn hun angsten, en wat zijn juist prikkels die wél tot nieuwe inzichten kunnen leiden. Centraal hierbij staat een model voor waarnemen en gedrag, zoals geschetst in onderstaand schema



Figuur 1: Het zeven-schillenmodel

1. Consequentiedenken

Een mens vertoont bijna altijd bepaald gedrag omdat je in je binnenwereld tijdens een soort evaluatieproces een bepaalde consequentie voorziet. De consequentie met de hoogste opbrengst bepaalt de keuze van je gedrag. Bezien vanuit dit perspectief, zijn er slechts twee hoofddrijfveren voor gedrag: *angst* en *creatie* (zie ook de figuur 2 voor een eenvoudige weergave van het consequentiedenken). Angst voor iets en creatie naar iets. Hiermee wordt niet bedoeld dat angst iets als horror is en dat creatie uitsluitend terug te vinden is in grootste dingen. Nee, hier wordt mee bedoeld dat je bij angst een negatieve consequentie wilt voorkomen en dat je bij creatie een gewenste consequentie wilt realiseren. Beide een opbrengst, maar met een verschillende intentie. De inzichten van deze paragraaf kunnen je als opvoeder, bestuurder, coach of vriend enorm helpen.



Figuur 2: Consequentiedenken: twee drijfveren

Angstdrijfveer

We zitten samen in een kamer en ik gooi een giftige slang drie meter van je vandaan op de grond. De slang kruipt naar je toe. Wat doe je? Als je niet buitengewoon veel van reptielen houdt en niet weer hoe je er mee om moet gaan, verwacht ik dat je snel opstaat en de kamer uitsnelt. Waarom eigenlijk? Je zult zeggen dat dat door die slang komt. En toch klopt dat niet helemaal. Die slang is er, maar dat is niet waar je werkelijk bang voor bent. Je bent bang voor de consequentie van die slang. De consequentie is een pijnlijke beet, of, nog erger, een dodelijke beet. En omdat je dat niet wilt, voorkom je deze consequentie en ga je de kamer uit. Het levert je het meest op als je de kamer verlaat.

Wat overigens met angstdrijfveren vaker voorkomt, is dat een diepere angst leidend is in je gedrag. Je kunt bijvoorbeeld commercie ‘niet uitdagend’ vinden, terwijl je bang bent om afgewezen te worden door potentiële klanten. Vanuit de balans privé-zakelijk wil je geen hogere managementpositie nastreven, terwijl je eigenlijk bang bent om afgewezen te worden door commissarissen of mededirectieleden.

Terug naar de slang. Wat gebeurt er in onze binnenwereld? De gegevens van de naderende slang komen door je filter. Je associeert: Waar heb ik dit plaatje eerder gezien? In films, in boeken, in het echt...? Je evalueert: Welke opbrengst heeft dit voor mij? Pijn en dood? Wat zijn mijn beste mogelijkheden? Dat pijn of dood voorkomen kunnen worden. Je gedrag: wegwezen!

Een onschuldiger voorbeeld is de overhangende tak. Je bukt omdat je de negatieve consequentie van een pijnlijke ontmoeting met de tak wilt voorkomen. Je stopt voor rood licht omdat je de consequentie van een botsing of bekeuring wilt voorkomen. Peter uit het voorbeeld moet van zichzelf altijd de beste zijn om de consequentie van eenzaamheid te voorkomen, Robert móét altijd grappig zijn omdat hij bang is om buiten de groep te vallen, Henk houdt zijn mond omdat hij bang is om te falen.

Zit angst in onze genen?

Blijkbaar is dat het geval. Als groepsdier was je ook al continu je omgeving aan het scannen op gevaar. Je moest alert zijn en snel kunnen reageren. Gevaar kon uit de onverwachte hoek komen en je te grazen nemen. Het feit dat we nu allerlei gevaarlijke consequenties kunnen voorspellen, stelt ons in staat daar vroegtijdig op te anticiperen.

Wat is het goede van de angstdrijfveer?

- De opbrengst van de angstdrijfveer is dat je niet vroegtijdig dood gaat en dat je je staande weet te houden in onveilige omgevingen. Onveilig betekent hier 'een omgeving waar iets kan gebeuren wat ik niet wil'. Zonder angstdrijfveer overleef je geen dag (denk aan het deelnemen aan het verkeer zonder angstdrijfveer).
- Angst zorgt voor een overlevingsstrategie en behoedt je voor ongeluk.
- Angst heeft duwkracht. Angst duwt je uit je bestaande situatie en kan daardoor de aanleiding zijn tot verdere ontwikkeling.
- De angstdrijfveer houdt ons scherp en zorgt ervoor dat je direct gaat handelen, vluchten of aanvallen.
- Angst krijgt mensen het snelst in beweging. Je moet wel, want anders ...
- Het gevoel van opluchting kan groot zijn als je negatieve consequentie hebt voorkomen, als je ziet dat het gevaar geweken is.

Zakelijk kan het op de korte termijn goed werken om angst als drijfveer in te zetten (angst voor de concurrent, angst voor verslechtering van arbeidsomstandigheden enzovoort). Angst kan het urgentiebesef voor een aankomende verandering verhogen. Als angst echter te lang de belangrijkste drijfveer is, werkt dat verlamdend. De echte motivatie komt pas als men kan toewerken naar een visie. En dan spreken we toch over een creatiedrijfveer, want je wilt iets creëren. Sommige managers verstaan de kunst om goed getimed de angstdrijfveer als start te nemen, om vervolgens over te gaan naar de verlossende creatiedrijfveer. Daarmee verhogen ze op de korte termijn het urgentiebesef dat er veranderd moet worden, waardoor mensen in beweging willen komen (duwkracht). Waarna ze met de verlossende visie de mensen motiveren om toe te werken naar een gewenste situatie (trekkracht).

Zakelijk kan de angstdrijfveer weliswaar kort helpen omdat angst verboedert: Wij tegenover de boze buitenwereld: dat komt voor binnen een familie, een team, een afdeling, een organisatie, een stad, een land, een religie. Sommige bedrijven hebben het creëren van een gemeenschappelijke vijand als strategie om daarmee krachten te bundelen. Ook in de politiek hebben we meerdere malen kunnen zien dat de aandacht voor een gemeenschappelijke vijand de aandacht van de slechte interne huishouding afleidt. Veel demagogen hebben hele volkeren kunnen mobiliseren om het zogenoemde grote kwaad buiten de deur te houden.

Wat is het lastige van de angstdrijfveer?

- Het is een reactieve drijfveer
- De omgeving bepaalt je gedrag
- Je hebt gevoelsmatig weinig keuze.
- Angst maakt je daarmee afhankelijk.
- Het kan emotioneel zwaar voor je zijn.
- Er kunnen veel negatieve gevoelens opkomen.
- Je kunt onzeker worden.
- Angst kan zelfs leiden tot paniek, waarbij verkeerde beslissingen genomen kunnen worden.
- Te veel angstige voorvallen kunnen ervoor zorgen dat je niets nieuws meer probeert en dat je je niet meer ontwikkelt. Je houdt alleen maar schuil in je eigen veilige wereldje.
- Angst kan ertoe leiden dat je alleen nog dingen doet die je moet doen (in plaats van wilt doen). Als je deze drijfveer te lang als basisgedrag hebt, knapt er iets bij je, je raakt

overspannen of je wordt apathisch. Dat geldt voor individuen en voor groepen. Angst is besmettelijk, vooral als angst als klacht wordt uitgesproken.

- De ene angstdrijfveer lokt vaak de andere angstdrijfveer uit.
- Het mechanisme van self-fulfilling prophecy stuurt op lange termijn aan op de realisatie van angst.

Als je als eindverantwoordelijke voor een groep de angstdrijfveer wilt inzetten, is het maar de vraag of je dit proces op termijn kunt sturen. Het is knap als je het kunt, maar fataal als je het niet kunt. Overigens zijn onze diepste angsten instinctmatig, zoals de angst voor de dood, voor fysieke pijn en de angst om uit de groep gegooid te worden (wat voor groepsdieren leidt tot pijn en dood). En dat staat nog los van de emotionele pijn die we daarbij kunnen ervaren. De angst om uit de groep gegooid te worden blijkt in de praktijk een van de grootste angstdrijfveren te zijn die ons gedrag stuurt.

Creatiedrijfveer

We zitten weer in een kamer en ik vertel je dat in de kamer naast ons een fantastische verrassing voor je klaarstaat. Wat doe je? Waarschijnlijk sta je op en ga je naar die kamer om de verrassing in ontvangst te nemen. Je wilt een gewenste consequentie realiseren. In je binnenwereld komen de gegevens over de leuke verrassing door je filter. Je associeert: Waar heb ik dit plaatje eerder gezien? Bij eerdere verrassingen die ik heb meegemaakt? Je evalueert: Welke opbrengst geeft dit mij? Is dit leuk voor mij? Welke mogelijkheden heb ik om te handelen? Ik kan blijven zitten of ik kan handelen. Wat is in het verleden de beste keuze gebleken? Handelen! Je gedrag: je gaat doen wat je het meeste opbrengt, dus je staat op en gaat op weg naar de andere kamer.

Het voorbeeld heb ik zo simpel mogelijk gehouden omdat het de eenvoud van de zaken aangeeft. In beide situaties –slang en verrassing- is het gedrag hetzelfde: je gaat weg uit de kamer. Alleen zijn de drijfveer en de gevoelstoestand totaal verschillend. Iets doen vanuit de creatiedrijfveer is veel aantrekkelijker dan iets doen vanuit de angstdrijfveer. Het is leuker iets te realiseren dan iets te vermijden.

Zit de creatiedrijfveer in onze genen?

Blijkbaar is dat ook het geval. Het willen creëren is de diepste drijfveer die we hebben. Het zal snel afgelopen zijn met onze soort als niet langer de wil om (nakomelingen) te creëren in ons genetisch materiaal zit. De term *survival of the fittest* geeft eigenlijk al aan dat alleen die soorten overleven die zich continu hebben weten te ontwikkelen. Iedere soort is bezig het beste genetisch materiaal over te dragen op zijn nakomelingen. De mens is in staat dat bewust te doen. Een verhaal te creëren, een weg ernaartoe te plannen. Het bijzondere van de mens is dat we in staat zijn om ver in de toekomst consequenties te overzien. Daarmee zijn we in staat om grootste visie te realiseren en ons vroegtijdig in te dekken voor gevaar. Het is een van de talenten die onze soort heeft doen overleven.

Wat is het goede van de creatiedrijfveer?

- De creatiedrijfveer motiveert en is de basis voor een visie waar je naartoe wilt werken. De creatiedrijfveer creëert trekkracht en werkt pro-actief. Je bent op een positieve manier gemotiveerd om een bepaald doel te bereiken.
- De weg naar dat doel is al leuk op zich.

- De opbrengst van de creatiedrijfveer is daarmee tweeledig: het bezig zijn met iets dat je wilt bereiken is leuk en geeft ook nog een goed gevoel als je bereikt wat je wilde bereiken.
- Werken vanuit een visie motiveert ook mensen in je omgeving. Het kan krachten mobiliseren om dezelfde koers te varen. Het aan een gewenste consequentie vasthouden, kan het beste uit mensen halen.
- De creatiedrijfveer werkt ook op de lange termijn.
- Je krijgt zelfvertrouwen.
- Het is geen moeten, het is willen.
- De creatiedrijfveer gebruik je het meest als je omgeving veilig aanvoelt. Je hoeft je dan geen zorgen te maken over negatieve consequenties, dus je ervaart de ruimte om je puur op de visie te richten.
- De creatiedrijfveer is de basis van iedere opbouwende creatie. Je creëert zaken in je omgeving, je zet jezelf en je omgeving op een hoger plan.
- Succes dat voorkomt uit de creatiedrijfveer gaat gepaard met een gevoel van tevredenheid of geluk, in plaats van alleen maar een gevoel van opluchting.
- Creatie lokt creatie uit. Daar waar je omgeving merkt dat je echt vanuit die drijfveer opereert, zul je merken dat men deze aanpak gaat overnemen. Op deze manier haal je het beste uit je team, een organisatie, een religie enzovoort. Dus de creatiedrijfveer werkt aanstekelijk. Een mooi voorbeeld is een succesvolle teambuildingsessie. Daar waar het eerste teamlid zich echt openstelt om zijn mooie en kwetsbare kanten te laten zien, merk je dat dit anderen uitnodigt om hetzelfde te doen. Op deze manier ontstaat er een veel diepere band en commitment om gezamenlijk iets moois te willen creëren.
- De creatiedrijfveer zorgt voor een positieve self-fulfilling prophecy.

Het is de uitdaging om als eindverantwoordelijke deze drijfveer de boventoon te laten voeren in de samenwerking binnen een team (maar ook bijvoorbeeld richting klanten en leveranciers): de wens om echt iets moois op te bouwen waar alle partijen trots op kunnen zijn. Je kunt je voorstellen dat iedere partij dat zal omarmen. De kwaliteit van een leider is af te meten aan de mate waarin hij de creatiedrijfveer van zijn omgeving weet te mobiliseren. Hier heb je een belangrijk facet van wat we later authentiek leiderschap zullen noemen.

Wat is het lastige van de creatiedrijfveer?

Soms kost het moeite om op de korte termijn direct effect te ervaren (ook in zakelijk opzicht). Het kan ook voorkomen dat je zo gemotiveerd en overtuigd van de creatie bent die je tot stand wilt brengen, dat je de gevaren niet meer ziet. Teleurstelling kan het gevolg zijn. Voor leiders is het soms lastig om vast te houden aan de creatiedrijfveer, omdat deze soms erg op proef gesteld wordt. Want sommige medewerkers zijn door eerdere ervaringen diep teleurgesteld geraakt en nemen hun omgeving niet meer als veilig waar, waardoor ze ieder positief initiatief argwanend zullen benaderen.

Het interessante is nu (en dat blijkt ook uit de voorbeelden van de slang en de verrassing) dat het gedrag hetzelfde kan zijn, terwijl de onderliggende drijfveren verschillen. En dat een drijfveer te veranderen is. Alleen gaat dat gepaard met jezelf goed onder de loep nemen zodat je realiseert dat soms zaken/activiteiten vanuit de angstdrijfveer plaatsvinden. En je weet ondertussen ook dat self-fulfilling prophecy bij angst je op de lange termijn geen succes of geluk brengt.

In ondertaande tabel wordt een aantal kenmerken van de angstdrijfveer en de creatiedrijfveer opgesomd. Duidelijk is dat de angstdrijfveer en creatiedrijfveer op de een of andere manier beide nodig zijn. Het lijkt wel of ze uit dezelfde bron afkomstig zijn: de wil om te leven. Als je wilt doorgroeien naar een niveau waarop je je creatiedrijfveren leidend wilt laten zijn voor je gedrag, is het zaak om eerst je angstdrijfveren te bestuderen, want iets wat je niet wilt, zegt veel over wta je wel wilt. De kunst van authentiek leiderschap is je angstdrijfveren te onderkennen en ze om kunnen zetten in creatiedrijfveren. Een authentiek leider laat de creatiedrijfveer leidend zijn omdat die het beste uit zichzelf en anderen naar boven haalt en succes combineert met een grotere geluksbeleving.

Angst	Creatie
Negatieve consequentie voorkomen	Positieve consequentie realiseren
Duwkracht	Trekkkracht
Angst behoedt je tegen ongeluk	Creatie brengt je naar geluk
Re-actief	Pro-actief
Is 'moeten'	Is 'willen'
Iets buiten je is leidend	Iets binnen je is leidend
Wordt ingezet in onveilige omgevingen (er kan iets vervelends gebeuren)	Word ingezet in veilige omgevingen (ik kan mezelf zijn)
Afhankelijk	Onafhankelijk
Heeft direct effect	Is duurzaam
Werkt op de korte termijn	Werkt op de lange termijn
Maakt je alert	Is positief motiverend
Het goede gevoel komt bij het resultaat	Het goede gevoel ontstaat al bij het doen van de activiteit
Aanstekelijk	Aanstekelijk
Aanstekelijkheid kan leiden tot paniek of apathie	Aanstekelijkheid kan leiden tot blindheid
Als managementstijl veel controle nodig	Als managementstijl weinig controle
Kan de effectieve kwaadaardigheid van de mens mobiliseren	Kan effectieve goedheid van de mens mobiliseren

In de praktijk merk ik dat overigens veel managers diep van binnen bang zijn om betrappt te worden op incompetenties die ze al bij zichzelf herkend hebben. Bij nader onderzoek blijkt dat ze, zoals managers, soms op hun gevoel afgaan en bij veel beslissingen 'ook maar wat doen'. In plaats van dit als kracht te zien, zijn ze bang dat ze hierop betrappt worden en niet langer als volwaardig zullen worden beschouwd.

2. Opbrengsten van gedrag

Gedrag wordt bepaald door het verhaal met de hoogste opbrengst. Je vertoont alleen gedrag omdat dat iets oplevert. Je wilt vaak onbewust een bepaalde consequentie realiseren of een bepaalde consequentie vermijden. Als je je gedrag in bepaald omgevingen wilt veranderen, is het van belang te achterhalen door welke opbrengst je gedrag gedreven, gestuurd wordt. Hieronder tref je verschillende opbrengsten aan die de basisdrijfveer kunnen zijn voor je gedrag.

1. *Blijven leren, dus niet sterven*

Dat is de reden dat we stoppen voor rood licht en dat we in de dierentuin niet over het hek klimmen om te controleren of die krokodillen wel echt zo snel zijn. Dat is ook de reden voor veel mensen om niet in te grijpen als er een vechtpartijen aan de gang is. Omgekeerd is het

voor sommigen ook het streven om het randje van leven en dood op te zoeken, om daarmee juist de kick te ervaren dat je leeft)bijvoorbeeld bungee-jumpen en parachutespringen.

2. *Het vermijden van fysieke pijn*

Veelal is een opbrengst van ons gedrag dat we geen pijn hoeven te lijden. Dat is de reden waarom we over het algemeen voorzichtig zijn. Dat is hetgeen we onze kinderen snel proberen te leren. Met namen mensen die pijn ervaren zullen deze opbrengst sneller nastreven. Eenvoudige voorbeelden zijn: het dragen van beenbeschermers bij voetbal en een helm op de motor.

3. *Zintuigprikkeling zoeken*

In tegenstelling tot 'het vermijden van fysieke pijn' zijn we vaak op zoek naar positieve prikkels zoals een lekker gevoel, iets lekkers proeven of ruiken, iets moois zien of horen, Het is de opbrengst die je motiveert om naar de kapper of naar een mooi concert te gaan. Het is de reden waarom je lekker wilt dineren, of een lekker luchtje opdoet.

4. *Gelijk hebben*

Eigenlijk is dit onderdeel van punt 7 hieronder. En toch vermeld ik het apart omdat het een belangrijke opbrengst is, die echter ook je ontwikkeling kan belemmeren. Soms vind je het belangrijkere gelijk te krijgen dat je iets niet kunt, dan het bewijs te krijgen dat je iets wel kunt. Soms vind je het belangrijker gelijk te krijgen dat je iets niet bent, dan het bewijs te krijgen dat je iets wel bent. Dit zie je als belemmering met name terugkomen bij mensen met een negatief zelfbeeld. Onbewust zijn ze via self-fulfilling prophecy bezig te 'bewijzen' dat ze ongeschikt zijn voor iets. Op het moment dat het bewijs geleverd wordt, lijkt er een soort opluchting te ontstaan in de trant van 'zie je wel, ik kan het toch niet'. Door hierin gelijk te hebben, wordt gelegitimeerd om het niet opnieuw te hoeven proberen. Zelfs als zou iets wel lukken, is iemand toch nog in staat om dit aan het toeval toe te schrijven. Want 'liever gelijk hebben in mijn onvermogen, zodat ik niet meer hoef', dan 'het risico lopen dat ik faal als ik het probeer'.

5. *Financiële consequenties overzien*

Geld is belangrijk. Het stelt je in staat mooie, leuke en nuttige dingen voor jezelf en voor anderen te kopen, om iets te bezitten. Het is ook een van de redenen om naar je werk te gaan. Misschien daardoor ook wel een van de redenen om niet je directeur te corrigeren als dat nodig mocht zijn. Dat zou namelijk financiële consequenties hebben. In de praktijk blijkt dat mensen financiële consequenties soms te belangrijk maken. Als je daadwerkelijk de consequenties concretiseert (door bijvoorbeeld een doemscenario te beschrijven bij ontslag), blijkt dat financiën niet of nauwelijks een rol spelen. Meestal redden mensen het wel een tijdje tot ze een nieuwe baan gevonden hebben. Hetzelfde speelt bij veel mensen die graag voor zichzelf willen beginnen, maar dat vanwege financiële risico's niet durven. Ook daar blijkt dat het echt concretiseren van deze angst, de angst weghaalt.

6. *Direct plezier najagen*

Dit is ene lastige opbrengst omdat ze moeilijk te herkennen is. Soms laten we ons leiden door direct plezier, terwijl we weten dat dat gedrag op langere termijn wellicht een negatievere

opbrengst met zich meebrengt. Een voorbeeld is roken. Iedereen weet dat het niet goed voor je is, maar stoppen levert niet direct resultaat op. Hetzelfde geldt voor mensen die willen afvallen door minder te snoepen of gezonder te eten. Een papatje of snoepgoed geeft direct plezier, terwijl afvallen veel later zijn 'plezier' laat zien. Een voorbeeld is ook dat we soms minder bereid zijn mensen direct aan te spreken om hun gedrag op de lange termijn te verbeteren, omdat ons dat minder oplevert dan het handhaven van een goede relatie op de korte termijn.

7. *Erkenning ervaren: het bewijs krijgen 'dat je ertoe doet'*

Dit is de diepste mentale opbrengst die je bewust maar met name ook onbewust met je gedrag nastreeft. Het raakt de kern van dit boek. Je wilt bewezen zien dat het zin heeft om hier op de aard rond te lopen. Dit 'bewijs' kan op twee manieren verkregen worden.

In eerste plaats de *creatie*. Je bent een creërend wezen, je creëert van alles voor jezelf en voor anderen. Als de mens deze drijfveer niet had, was onze soort waarschijnlijk al uitgestorven. Het zien van je uiteindelijke creatie geeft het bewijs dat je er bent, dat je ertoe doet. En dat is een plezierig gevoel. Zonder jou was de creatie er niet geweest. Je kunt je voorstellen dat het krijgen van kinderen een goed voorbeeld is van een creatie waarmee je dagelijks geconfronteerd wordt. Andere voorbeelden zijn: Een boek schrijven, een schilder maken, een bedrijf starten, personen in je omgeving laten groeien enzovoort. Het creëren is dus een manier om je 'zijn' op deze aarde bevestigd te krijgen. Zijn en creatie zijn daarmee twee begrippen die hand in hand gaan. Een creatie is een fysiek vormgegeven bewijs van jouw zijn. In je creatie herken je je zijn: Creëren <> Zijn.

De kunst is je bewust te zijn van hetgeen je wilt creëren. Hierin kun je groeien. Je kunt groeien naar een niveau waarop je je continu bewust bent van een creatie die je tot stand wilt brengen. Dit is een andere manier om te zeggen dat de creatiedrijfveer leidend is. Waarom zou je dat willen? Het antwoord luidt: omdat de opbrengst zo groot is. Het geeft je een gelukkig gevoel als je bezig bent met jezelf te definiëren via een creatie die je tot stand brengt. De vraag waarom dit zo'n goed gevoel geeft heeft me lang bezig gehouden. Wat zijn andere zaken die ons een goed gevoel geven? Je kunt dan bijvoorbeeld denken aan eten, drinken, seks enzovoort. Dit blijken allemaal zaken te zijn die we nodig hebben om voort te kunnen bestaan en die ons lichaam en geest belonen met een 'goed gevoel'. Het zal namelijk erg lastig worden om continu met een rotgevoel te moeten eten omdat je het nodig hebt om te overleven (om over seks maar niet te spreken). De evolutie heeft er mogelijk voor gezorgd dat ons soort beloond wordt voor gedragingen die ons voortbestaan verzekeren. Het goede gevoel van creëren zit wellicht in dezelfde hoek. Door creëren verzekeren we het voortbestaan van onze soort. Doordat beloning een prettig gevoel is, wordt de mens gestimuleerd om, in welke vorm dan ook, het beste over te dragen aan anderen. De praktijk toont aan dat mensen de hoogste geluksbeleving hebben als ze bezig zijn een gewenste creatie te realiseren. Dit doet de mens pas als hij zich veilig voelt in een omgeving, want anders zal hij zijn energie met name aanwenden om 'in leven te blijven'.

De moraal van het verhaal is dat creëren als opbrengst een gelukkig gevoel geeft 'dat je ertoe doet' en de diepste drijfveer is waarmee je hier op aarde rondloopt (wellicht de diepste onbewuste drijfveer om het leven het beste mee te geven van jouw leven). Authentiek leiderschap is jezelf en anderen kunnen leiden vanuit deze creatiedrijfveer. Je opbrengst is de creatie, in combinatie met een gelukkig gevoel.

De tweede manier waarop je de opbrengst 'dat je ertoe doet' kunt realiseren, is *erkenning* krijgen van je omgeving. Je omgeving kan aangeven dat 'je ertoe doet'. Men kan je waarderen, belonen, erkennen, betrekken, troosten enzovoort. Daarmee voel je dat je geaccepteerd wordt in een groep. Dat geeft een veilig gevoel. Vaak overweeg je onbewust of je met een bepaald gedrag je positie verstevigt in een groep, of dat je je positie niet verliest. De opbrengst 'niet uit de groep gezet worden', bepaalt voor veel mensen hun gedrag. Iedereen is daar vaak onbewust mee bezig. Vragen die ons bezighouden binnen deze opbrengst zijn:

- Ben ik wel goed genoeg?
- Ben ik wel zelfstandig genoeg?
- Ben ik niet schuldig?
- Krijg ik wel medelijden?
- Faal ik niet?
- Ben ik wel aardig, aantrekkelijk, grappig genoeg?
- Ben ik nog wel de beste?
- Bied ik wel genoeg hulp aan?
- Ben ik wel stevig genoeg?

De meeste mensen kunnen niet 'ertoe doen door creatie' voordat ze 'ertoe doen door erkenning'. Door de behoefte aan erkenning lopen mensen het risico zichzelf te verloochenen en gedrag te vertonen dat weinig met authenticiteit van doen heeft. Ertoe doen door creatie is de basis voor authentiek leiderschap.

Wat kun je nu met deze informatie?

Je gedrag wordt bepaald op basis van de mogelijke opbrengst van dat gedrag. Als je de opbrengst kent en beheerst, beheers je je gedrag. Pas als de opbrengst van ander gedrag hoger is, ben je bereid je gedrag te veranderen. Ga daarom op zoek naar de opbrengsten die je nastreeft.

3. Vier mogelijkheden om een probleem te hanteren

Klagen

Voorbeelden van klachten

- Mijn directeur zorgt voor een slechte sfeer op de afdeling.
- Mijn collega is altijd aan het klagen.
- In de buurt is het altijd een rotzooi.
- De markt neemt minder producten af.
- Ik heb nooit complimenten van mijn ouders gekregen.
- Ik moet altijd alles zelf doen.
- Mijn personeel is niet goed genoeg.
- Er is weer hongersnood in Sudan.
- Er is te weinig carrièreperspectief in mijn huidige baan.

Deze voorbeelden zijn klachten als je er vervolgens niets mee doet. Klagen gaat verder dan mopperen over een situatie. Wat hier bedoeld wordt met klagen is datje de oplossing voor het probleem op je buitenste schil positioneert. In je omgeving neem je een probleem waar en je doet er vervolgens niets mee. Enkele kenmerken van klagen: 1) de omgeving is verantwoordelijk, 2) ik kan er niets aan doen, 3) ik ben slachtoffer, 4) ik moet ..., 5) ik ben niet verantwoordelijk. Waarom klaag je? De hoofdreden is dat je met klagen probeert aan te geven dat je niet verantwoordelijk bent. Je hoopt met klagen te bereiken dat je omgeving medelijden met je krijgt of jou niet verantwoordelijk houdt voor de gebeurtenis of oplossing. Helaas maken de meeste mensen de keuze om te klagen onbewust. Als je dan toch over een probleem wilt klagen, doe het dan bewust. En als je bewust wilt klagen, is het handig om de consequenties van klagen te kennen.

Voordelen van klagen

- Je gevoel even kwijt kunnen. Dat kan opluchten. Gedeelde smart is halve smart. Klagen is dan best even lekker.
- Je onschuld bevestigd krijgen (het ligt niet aan jou). Het voordeel van klagen is dat de ander jou mogelijk niet verantwoordelijk houdt voor de ontstane situatie en ook niet verwacht dat jij de verantwoordelijkheid op je neemt om iets te doen. Je lijdt en je creëert medelijden. Je zoekt ondersteuning.
- Wij-tegen-de-ander-gevoel: Klagen verbreedert. Als je met iemand spreekt die ook niet verantwoordelijk wil zijn voor de oplossing, zul je merken dat deze persoon graag met je meeklaagt.
- Geen verantwoordelijkheid voor de inspanning en het is makkelijk: Gewoon even klagen en verder hoef je niets te doen.
- Geen kans op falen: Door niets te doen loop je ook niet het risico dat het allemaal niet lukt.
- De relatie lijdt geen direct afbreukrisico. Het bespreekbaar maken van met name een klacht over een persoon heeft altijd het risico in zich dat de relatie verslechtert. Dit kan vooral gebeuren als je niet over de vaardigheden beschikt om een klacht goed bespreekbaar te maken.

Nadelen van klagen

- Er verandert niets aan de situatie. Het probleem blijft gewoon bestaan. Je lost er niets mee op.
- Klagen betekent per definitie dat je je afhankelijk maakt van je omgeving. Je omgeving bepaalt je gevoel, jij positioneert je als slachtoffer.
- Wees je bewust van je negatieve beïnvloeding. Klagen is besmettelijk. Klagen komt voort uit de angstdrijfveer, je wilt iets voorkomen. Mensen vinden het namelijk prettig om niet verantwoordelijk gehouden te worden voor een vervelende situatie. Als jij ze de gelegenheid geeft om die verantwoordelijkheid niet te hoeven dragen, zullen ze je maar wat graag gelijk geven. Een klacht is meerdere malen bruikbaar. Wie herkent niet de afdelingen waar een ware klaagstemming heerst. Alles ligt aan anderen. Zij kunnen er niets aan doen. Ieder voorbeeld wordt aangegrepen om oude klachten opnieuw uit de kast te halen en ondertussen gebeurt er niets.

- Het probleem wordt groter door selectieve perceptie. Als er bijvoorbeeld een goed initiatief genomen wordt om de klacht 'werkdruk' te verlichten, zal de reactie kunnen zijn 'dat ze ons alleen maar met meer werk opzadelen'.
- Klagen leidt tot een negatieve self-fulfilling prophecy. Door een steeds negatievere perceptie van de omgeving ga je als klager gedrag vertonen dat andere klachten uitlokt. Als je bijvoorbeeld een collega niet vertrouwt, zul je hem minder betrekken in je activiteiten, waarna die collega zich argwanend naar jou zal opstellen. Dit gedrag vertaalt jij weer als een bewijs dat hij niet te vertrouwen is.
- Je eigen energie gaat omlaag. Klagen is dodelijk vermoeiend. Dat komt doordat alleen het negatieve versterkt wordt. Er ontstaat een gevoel van machteloosheid als gevolg van besmettelijk klaaggedrag.
- De energie van anderen gaat omlaag. Besef dat jouw klagen dezelfde uitwerking op anderen heeft. Het lijkt kortdurende opluchting te geven maar als je de balans opmaakt, vergt klagen onevenredig veel energie van anderen.
- Je imago lijdt schade. Mensen gaan op de lange termijn liever niet om met klagers, al klagen ze wel even met je mee. Men voelt dat de energie wegstroomt als je weer langskomt om te klagen. Het gevolg is dat mensen je gaan mijden (daar komt de zeurpiet weer aan). Je kunt je voorstellen dat je imago ook beschadigd raakt als iemand erachter komt dat je over hem klaagt of roddelt.
- Je zelfbeeld lijdt schade. Je komt bij jezelf niet door de authentieke toetsing. Je zou jezelf in de spiegel moeten aankijken en jezelf afvragen: Ben ik dit nu echt? Ben ik de persoon die alleen maar loopt te klagen en er verder niets aan doet? Negen van de tien keer zul je topt de conclusie komen dat je beter kunt stoppen met dit slachtoffergedrag.

Conclusie

Klagen mag, maar doe het dan bewust. Dat betekent dat je de voor- en nadelen tegen elkaar afweegt. Als je kiest voor klagen, ben je verantwoordelijk voor de voordelige en nadelige consequenties.

Laat klagen niet te lang duren, blij er niet in hangen. Als je dan toch tegen iemand wilt klagen, leid dit dan in door te zeggen dat je even stoom wilt afblazen. Daarmee manage je de verwachtingen van de ander. Ga je vervolgens richten op zaken die je wel wilt aanpakken.

Accepteren

Accepteren betekent dat je je verwachtingen naar beneden bijstelt. Bij een bedrijf waar ik voor werkte hanteerden we de zogenoemde geluksvergelijking: $Geluk: V = R$ (Verwachting = Realiteit).

$$V = R$$

Verwachtingen zijn de verhalen in je hoofd waarin je beschrijft hoe je omgeving eruit hoort te zien. De realiteit is de situatie in de omgeving zoals je die nu waarneemt. Als je verwachtingen overeenkomen met de realiteit, ben je best tevreden of gelukkig. Bijvoorbeeld: Ik verwacht dat mijn bestuur mij stimuleert. Als in dit voorbeeld blijkt dat het bestuur je inderdaad stimuleert, dan geldt $V = R$. Dat geeft een comfortabel gevoel.

$$V < R$$

Je hebt een kleinere verwachting dan de realiteit die je waarneemt. Dat is een riante situatie, met een relatief gelukkig gevoel. Je loopt wel een klein risico dat je in slaap sukkelt. Er is namelijk geen enkele aanleiding om tot actie over te gaan. Je verwacht bijvoorbeeld een klanttevredenheid van 7,3 en na een onderzoek blijkt dit een 7,8 te zijn. Je komt dan niet extra in beweging, het is wel mooi zo. Je kunt overwegen om je verwachtingen naar boven bij te stellen: Wat kunnen we doen om er een 8,3 van te maken?

$$V > R$$

In deze situatie heb je een hogere verwachting dan je in de realiteit waarneemt. In de meeste gevallen is dit geen probleem. Het is misschien zelfs noodzakelijk, want het zorgt ervoor dat je gedrag gaat vertonen om de realiteit in overeenstemming te brengen met je verwachting (zodat $V = R$). Het stellen van doelen en het creëren van visies werken op deze manier. Een doel werkt als een verwachting. Dit werkt in ingewikkelde situaties, zoals een bestuurder dat niet functioneert, waarbij een constructief gesprek voert om hen uit te nodigen om aan jouw verwachtingen te gaan voldoen. Maar het werkt ook in een simpel voorbeeld als boodschappen doen. Je hebt de verwachting dat je bloemkool gaat eten. De realiteit is dat je geen bloemkool hebt, dus ga je bloemkool kopen (waarmee $V = R$). Het toewerken naar een haalbaar resultaat geeft ook een relatief goed gevoel en het realiseren van het resultaat helemaal. Hoe uitdagender het doel, hoe groter de tevredenheid.

$$V \gg R$$

In deze situatie is je verwachting veel groter dan de realiteit, en dat geeft problemen. Meestal ga je eerst kijken of je iets aan die realiteit kunt doen door harder en slimmer te gaan werken. Als deze situatie echter te lang aanhoudt, kom je in een overspannen situatie terecht. Je gaat je ongelukkig voelen en het is een stressbron. In praktijk kom ik veel mensen tegen die te lang hebben geprobeerd om de realiteit te matchen aan de hoge verwachtingen die ze zichzelf opleggen. Overigens zijn deze verwachtingen vaak verwachtingen die anderen ze door anderen laten opdringen. Het leidt tot klagen, machteloosheid, paniek en overspannenheid.

Nu kun je zien wat accepteren voor mogelijkheden biedt. Namelijk om vanuit $V \gg R$ terug te komen naar $V = R$ is het niet altijd nodig om de realiteit aan te passen, maar het is ook mogelijk om je verwachtingen naar beneden bij te stellen. Verwachtingen naar beneden bijstellen lijkt een tegennatuurlijk fenomeen omdat je alleen maar geneigd bent meer te doen, de realiteit naar je hand zetten. Soms is het juist wijs om dit niet te doen. Bij accepteren neem je genoegen met de omgeving zoals ze is, inclusief de nadelen.

Wat zijn goede redenen om je verwachtingen bij te stellen?

Een belangrijke reden om te accepteren, is de conclusie dat je geen invloed kunt uitoefenen op de omgeving waarin het probleem zich voordoet. Je kunt je druk maken over hongersnood in Sudan, maar heb je invloed op die situatie? Als je vindt dat je geen invloed hebt, accepteer dan het probleem en richt je op iets anders. Een ander voorbeeld: stel dat je een probleem hebt met de manier waarop je ouders je hebben opgevoed. Vraag jezelf af of je daar nu nog invloed op kunt uitoefenen. Als dat niet het geval is, stel dan je verwachtingen bij en richt je op zaken waar je wel invloed op hebt (bijvoorbeeld het verstevigen van de relatie met je ouders).

Een tweede reden om voor accepteren te kiezen, is dat je mogelijk wel invloed uit kunt oefenen, maar daar toch niet voor opteert. Je besteedt je energie liever aan iets anders, je stelt andere prioriteiten. Dit is een bewust proces: Je kiest ervoor om bepaalde zaken te laten schieten en daarmee kies je ook voor de consequenties van die keuze. Je stopt in ieder geval met klagen. In het voorbeeld over de hongersnood in Sudan zou dit betekenen dat je wel mogelijkheden hebt om invloed uit te oefenen (zoals geld doneren of vrijwilligerswerk enzovoort), maar dat je ervoor kiest om dat niet van jezelf te verwachten. Je stelt dan verwachtingen naar beneden bij. Het is goed om ok de consequenties van accepteren op een rijtje te zetten.

Voordelen van accepteren:

- Het kan zijn dat je probleem wordt opgelost omdat je filter steeds meer open gaat staan voor positieve zaken in je omgeving.
- Je maakt je minder afhankelijk van het probleem in je omgeving.
- Je vergroot je kansen om je weer gelukkiger te voelen, je stoort je er immers aan.
- Minder kans op negatieve beïnvloeding
- Je perceptie wordt niet negatiever
- Je geloofwaardigheid wordt minder aangetast
- Je vergroot je eigenwaarde.
- Je richt je weer op zaken die je een goed gevoel kunnen geven.
- Er is minder sprake van negatieve self-fulfilling prophecy
- Er is minder energieverlies.
- Je zult uiteindelijk trots zijn dat je niet bent blijven hangen in je slachtoffergedrag.

Nadelen van accepteren:

- Er verandert niets. Al stoor je je minder aan het probleem, het probleem is nog wel aanwezig.
- Het vervelende gevoel is niet direct weg. Als je besloten hebt om niet meer te klagen zul je daar de eerste tijd moeite mee hebben.
- Klagen logt op de loer.
- Enige reputatieschade: doordat je het probleem niet aanpakt, kunnen mensen gaan vinden dat je de gemakkelijke weg kiest omdat je de confrontatie met het probleem niet aangaat.

Conclusie

Klagen is te vermijden door de omgeving te accepteren zoals ze is en je verwachtingen bij te stellen. Beslis of je het probleem kunt of wilt aanpakken. Zo niet, dan kun je bewust voor accepteren kiezen. Hierbij neem je ook de positieve en negatieve consequenties van de keuze op de koop toe.

Weggaan

Je kunt ervoor kiezen om niet langer in een omgeving waar je moeite mee hebt te bivakkeren. Je wilt niet langer klagen en je wilt de problemen in je omgeving niet accepteren. Weggaan kan betekenen dat je je energie richt op andere zaken in diezelfde omgeving, maar het kan ook betekenen dat je fysiek naar een omgeving gaat. Hierbij kun je denken aan een andere afdeling, ander bedrijf, andere stad, ander land, andere partner. Dit is over het algemeen een ingrijpende keuze. Ook hierbij is het van belang om de voor- en de nadelen op een rijtje te zetten.

Voordelen bij weggaan:

- Je wordt niet langer geconfronteerd met het probleem in je omgeving
- Je eigenwaarde wordt groter, je hebt gehandeld. Je kunt trots zijn dat je niet langer loopt te klagen over je problemen, maar dat je daadwerkelijk initiatief genomen hebt.
- Je vergroot je geloofwaardigheid naar anderen. Je bent een voorbeeld van iemand die het er niet bij laat zitten, maar zelf andere mogelijkheden opzoekt.
- Nieuwe omgeving, nieuwe kansen.

Nadelen bij weggaan:

- Het goede van het 'oude' is ook weg. Door weg te gaan uit de omgeving waar je problemen hebt, laat je ook de goede dingen achter die die omgeving je bood. Een andere baan zoeken betekent bijvoorbeeld ook dat je oude zekerheden loslaat (leuke collega's, goed secundaire voorzieningen enzovoort).
- Je moet wennen en je inpassen aan een nieuwe omgeving. Het betekent dat je opnieuw moet inwerken.
- Er is een kans op herhaling van je probleem in je nieuwe omgeving (via perceptie en self-fulfilling prophecy). Je hebt namelijk al lange tijd blootgestaan aan bepaalde beelden die je ergerden. Dit verhaal in je binnenwereld is op die manier erg belangrijk geworden (al is het geen leuk verhaal). Je filter staat dus onbewust open voor situaties die lijken op dit oude verhaal. Dan kan het gebeuren dat je sneller dan anderen problemen waarneemt die je doen denken aan je oude omgeving, waarbij ook self-fulfilling prophecy aan rol kan gaan spelen.
- Mogelijk bekruipt je een gevoel van vluchten. Als je hierin blijft hangen, voel je je vertrek als lafheid (terwijl dit echt niet zo hoeft te zijn). Richt je daarom bij weggaan met name op de uitdagende zaken die de nieuwe omgeving biedt. Sluit voor jezelf een periode af en start een nieuwe periode op.

Ook bij deze keuze geldt dat daar positieve en negatieve consequenties aan verbonden zijn en dat je daar verantwoordelijk voor bent.

Aanpakken

Als je niet over je omgeving wilt klagen, niet je omgeving wilt accepteren en niet weg wilt, dan kies je ervoor om de omgeving aan te pakken. Dit betekent dat je actief gedrag naar je omgeving gaat vertonen om deze gericht te beïnvloeden. Ook hier zijn voor- en nadelen aan verbonden.

Voordelen van aanpakken:

- Het kan zijn dat je probleem nu opgelost wordt.
- Je eigenwaarde wordt enorm vergroot.
- Er is een kans dat de relatie verbetert. Als je in staat bent gebleken moeilijke issues met mensen bespreekbaar te maken, betekent dit dat de relatie een stootje kan verdragen. Investeren in een relatie betekent dat je de onderlinge samenwerking als belangrijk beschouwt.
- Je maakt je minder afhankelijk van de ander. Je neemt je verantwoordelijkheid om het probleem zelf op te lossen.
- Je vergroot je invloed, want je laat de omgeving zien dat je problemen aan durft te pakken.

- Je vergroot je kansen om je weer gelukkiger te voelen.
- Positieve beïnvloeding en vergroting van je geloofwaardigheid: Je bent voor anderen een voorbeeld, want je zit niet bij de pakken neer. Over het algemeen bewondert men mensen die durven aanpakken.
- Positieve perceptie: Het succes aanpakken sla je op als een belangrijk verhaal in je binnenwereld. Als zich in de toekomst vergelijkbare problemen voordoen, gaat je filter openstaan voor kansen in plaats van beperkingen.
- Positieve self-fulfilling prophecy
- Je energiepeil stijgt: Investeren in je omgeving en merken dat je omgeving groeit, is een van de grootste energie-geluksgenerators. Je zag al eerder dat dit een van de belangrijkste opbrengsten is die je gedrag bepalen. Creëren werkt aanstekelijk op je omgeving. De ene creatiedrijfveer lokt immers de andere uit.

Nadelen van aanpakken:

- Kans op falen: het is natuurlijk mogelijk dat aanpakken leidt tot een escalatie van het probleem. Dit heeft met name te maken met het niet beschikken over de juiste vaardigheden. Hierdoor kun je eventueel imagoschade oplopen.

Kortom, het aanpakken van een probleem is een actieve keuze, waarbij je veel verantwoordelijkheid op je neemt. Dat is nog eens leren!