# Impact Skills

Van duurzame ambitie naar dagelijkse praktijk

Peter van der Reijden

# Inhoud


| | | |
|---|---|---|
| | **Over de auteur** | **3** |
| | **Introductie** | **4** |
| | **H1. Een mooie toekomst voor iedereen als ideaal** | **6** |
| | **H2. Positief & pragmatisch** | **16** |
| | **H3. Impact Skills** | **21** |
| Jezelf | Positieve en pragmatische mindset | 22 |
| Jezelf | Effectief communiceren | 24 |
| Jezelf | Ethische besluitvorming | 24 |
| Team | Leiderschapsstijlen | 27 |
| Team | Inclusief & veilig samenwerken | 28 |
| Team | Constructief conflict | 29 |
| Organisatie | Verandering vormgeven | 31 |
| Organisatie | Rollen & invloed | 32 |
| Organisatie | Omgaan met weerstand | 35 |
| Samenleving | Systeemdenken | 36 |
| Samenleving | Storytelling | 38 |
| Samenleving | Coalitievorming | 39 |
| | **Conclusie. Goed doen is goed zaken doen** | **41** |
| | **Bronvermelding & verder verdiepen** | **42** |

PETER VAN DER REIJDEN

# Over de auteur

Peter van der Reijden is oprichter en directeur van Faculty of Skills (B Corp), een trainingsbureau dat zich richt op mensen en organisaties die een positief verschil willen maken.

Hij heeft met honderden professionals en leidinggevenden gewerkt in organisaties variërend van startup tot multinational. Bedrijven die van zijn diensten gebruik hebben gemaakt zijn onder andere ABN AMRO, Aon, Boels, Coolblue, Intergamma, KPN en Randstad.

Naast zijn werk bij Faculty of Skills doet Peter onderzoek naar bedrijfsethiek en de maatschappelijke rol van bedrijven, is hij betrokken bij verschillende initiatieven op het gebied van sociaal ondernemerschap en zit hij in de adviescommissie van de Nederlandse Raad van Training & Opleiding.

Peter woont in Utrecht met zijn vrouw Lisanne en zoons Samme en Isha.

Je kunt direct contact opnemen met Peter via peter.vanderreijden@faculty.nl of blijf op de hoogte via https://www.linkedin.com/in/petervdr/.

Meer informatie over Faculty of Skills en de trainingen die worden aangeboden op het gebied van impact skills: https://www.faculty.nl of direct via 030 - 20 92 022

FACULTY OF SKILLS

INTRODUCTIE

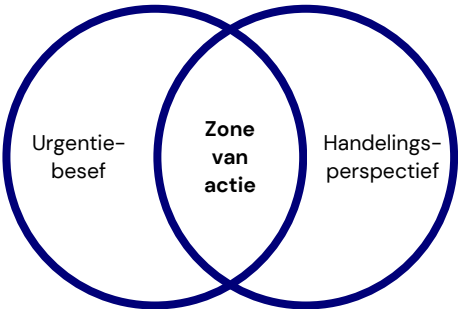
# Van willen naar doen

Je wil graag een verschil maken in de wereld. Je leest en hoort en voelt dat er een hoop dingen zijn in de wereld die beter kunnen, beter moeten. Je weet misschien niet precies wat, maar in ieder geval leuker, eerlijker, duurzamer, toekomstbestendiger. Je hebt zin en energie om bij te dragen aan oplossingen. Je legt veel ambitie en eer in je werk en zou dat werk graag nog meer willen laten bijdragen aan de samenleving. Maar je werkt niet bij Greenpeace en bent dat eigenlijk ook niet van plan.

Klinkt dat herkenbaar?
Dan is dit boek voor jou.

*Om in actie te komen heb je twee dingen nodig: urgentiebesef en handelingsperspectief.*

Je moet begrijpen en willen dat er iets gebeurt. En vervolgens weten wat jij zelf kan of moet doen om dat te laten gebeuren.




Dit boek gaat vooral over dat laatste, jouw handelingsperspectief. Want als het gaat om de grote uitdagingen van dit moment ontbreekt het daar in mijn beleving vaak aan. Ik spreek veel mensen die graag willen bijdragen, maar blijven hangen op de hoe-vraag. En dat is problematisch, want als je wél voelt dat dingen anders moeten, maar niet weet hoe je daar iets aan kan doen, heb je eigenlijk maar twee opties: het probleem bagatelliseren of pessimistisch worden. Beide opties zijn niet erg nuttig.

Voor handelingsperspectief bestaat een stappenplan:

**1.** Vorm een realistisch **(ideaal)beeld** van waar het naartoe moet
**2.** Ontwikkel jouw **vaardigheden** om verandering tot stand te brengen
**3.** Cultiveer een **positieve en pragmatische houding** om dat te (blijven) doen

Dit boek volgt grofweg die volgorde. In hoofdstuk 1 schets ik een ideaalbeeld op het niveau van de samenleving, organisaties, teams en het individu en laat ik zien hoe "goed doen" leidt tot betere resultaten op al die niveaus.

## INTRODUCTIE

In hoofdstuk 2 ga ik in op de positieve en pragmatische houding. Ik laat zien:

- dat verandering mogelijk is, óók op maatschappelijk niveau en óók voor de grote vraagstukken die nu spelen (wat in zichzelf al motiverend is);
- dat jij en jouw dagelijkse acties meer (verborgen) impact hebben dan je wellicht denkt;
- dat het rationeel én functioneel is om optimistisch te zijn;
- dat jouw werkbeleving daarmee leuker en betekenisvoller wordt.

In hoofdstuk 3 vind je tenslotte per niveau de drie vaardigheden die je helpen die kant op te bewegen. Met als eerste vaardigheid het beïnvloeden van je eigen houding, om de positieve en pragmatische houding uit hoofdstuk 2 te behouden.

Tenslotte nog het volgende. Vaak leeft het idee - bij mensen zelf of hun collega's - dat je moet kiezen tussen goed doen óf succesvol zijn. Investeringen in duurzaamheid kosten geld. Bouwen aan je relatie met collega's, kost tijd. En dat zou allemaal ten koste gaan van jouw succes of dat van jouw bedrijf. Als ik één ding heb geleerd in dit onderzoek, is dat het tegenovergestelde het geval blijkt, mits je een lange termijnperspectief hanteert. In dit boek probeer ik je ervan te overtuigen dat 'goed doen' een bijzonder effectieve bedrijfs- en carrièrestrategie is.

Mijn hoop is dan ook dat je na het lezen van dit boek inziet dat bijdragen aan een mooie toekomst voor iedereen in alle opzichten de beste manier is om succesvol te worden. Én dat je een concreet idee hebt hoe je daar morgen mee kan beginnen!

NB. Dit boek heb ik geschreven om breed verspreid te worden aan iedereen die rondloopt met vergelijkbare vragen. Haal eruit waar je wat aan hebt en voel je vrij het te delen of mensen te verwijzen naar www.faculty.nl/boek

HOOFDSTUK 1

# Een mooie toekomst voor iedereen als ideaal

## Een ideaal?

Er bestaat geen succesvolle organisatie zonder doelstellingen. Als je niet weet waar je naartoe onderweg bent, is het onmogelijk een strategie te bepalen en voortgang te meten. Als je dat wél weet, blijken veel teams en organisaties in staat bijzondere resultaten te boeken. Tot zover geen nieuws. Als je impact wil maken, moet je dus ook bepalen wat daarbij je doel is.

In dit boekje gebruik ik bewust de term ideaal in plaats van doel. Het probleem met veel doelstellingen is namelijk dat ze zich enkel richten op meetbare zaken. En specifiek op zaken die op korte termijn meetbaar zijn: deze week, dit kwartaal, hooguit een jaar verder.

Dat is riskant. Het sec optimaliseren van een getal werkt allerhande foute prikkels in de hand. Soms omdat mensen een beetje gaan vals spelen, maar veel vaker nog omdat het zorgt voor een tunnelvisie op de wereld. Een tweede probleem is dat veel zaken die wél belangrijk zijn, überhaupt niet meetbaar zijn of pas veel later. En tenslotte: verhalen, idealen, zijn veel motiverender dan KPI's.

De kern blijft dus: zorg dat je weet waar je naartoe wil. Maar om echt effectief te zijn, mag dat een breed beeld zijn waar niet alleen kwantitatieve maar juist ook kwalitatieve doelen in terug komen.

Bonuspunten als je dit ideaal op een inspirerende manier kunt verkondigen (waar je dan weer de vaardigheid Storytelling voor kan gebruiken).

## Impact maak je op 4 niveaus

Sinds 2012 help ik organisaties met, onder andere, het ontwikkelen van hun leiderschapstrainingen. Vaak is het startpunt van deze gesprekken het "leiderschapsmodel" van de interne HR of Learning & Development afdeling.

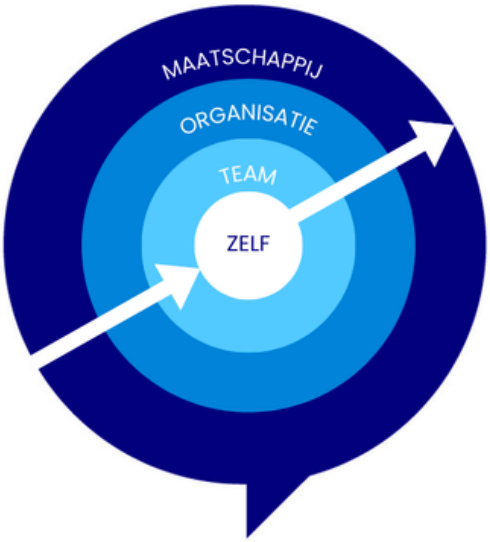
In ieder model vind je in ieder geval dezelfde 3 invloedssferen:

- *leading yourself*, over persoonlijk en authentiek leiderschap
- *leading your team*, over het bouwen en aansturen van teams
- *leading the business*, over de zakelijke, cijfermatige kant van het geheel

De laatste jaren zit er steeds vaker een vierde component bij, die heet dan *leading change* of *leading innovation*, om duiding te geven aan de steeds complexere omgeving waarin organisaties opereren.

Goed nieuws, zo'n model werkt. Het ordent de verschillende leiderschapsrollen die je hebt en maakt het mogelijk hier een zinvol gesprek over te hebben.

Vanuit dit onderzoek heb ik dan ook een impactmodel ontwikkeld met vier niveaus die je nu herkenbaar voor zullen komen:




Voor ieder niveau schets ik een ideaalbeeld en identificeerde ik drie vaardigheden die je wil beheersen om bij te kunnen dragen aan verandering.

Daarbij vragen de pijlen nog om een korte toelichting. In de trainingswereld zie ik nu vaak dat trainingen over "leiderschap" van binnen naar buiten werken. "Als je maar diep genoeg graaft, vind je de oplossingen voor je uitdagingen." Dit is nogal Westers en geeft wat mij betreft te weinig *credits* aan je omgeving.

Je omgeving kan je stimuleren en enorm in de weg zitten, ongeacht de wijsheden die jij in je zelf hebt gevonden.

Ik ben van mening dat je van buiten naar binnen moet werken en dan pas van binnen naar buiten kan. Pas als je een goed beeld hebt van de context waarin je opereert, wordt het mogelijk om jouw persoonlijk leiderschap goed vorm te geven. Het gaat wat mij betreft zelfs zover dat als jouw doel is om "gelukkig" te worden, de meeste mensen er goed aan zouden doen méér naar buiten te kijken en minder naar binnen. Want als je begrijpt hoe jouw dagelijkse acties bijdragen aan het geluk van een ander, of zelfs aan een grootse maatschappelijke ontwikkeling die je belangrijk vindt, sta je steviger in je schoenen én ervaar je meer voldoening.

## Ideaal 1. De samenleving is duurzaam en eerlijk

*"Klimaatcrisis", "stikstofcrisis", "grondstoffencrisis", "polycrisis". "Lees hier: 10 banen die worden overgenomen door AI!" "De 8 rijkste mannen op aarde verdienen samen evenveel als de 3,6 miljard armste mensen."*

De wereld is ingewikkeld en de berichtgeving onheilspellend. Het is gemakkelijk om de draad of de moed kwijt te raken. In dit hoofdstuk bepleit ik dat er uiteindelijk maar drie megatrends echt belangrijk zijn.

Bijna alle krantenartikelen van vandaag kun je indelen naar één van de volgende drie megatrends:

- Een streven naar minder ongelijkheid
- Een streven naar meer duurzaamheid
- Een streven naar technologische innovatie

In basis bewegen we al jaren dezelfde kant op. Duurzaamheid wordt niet minder belangrijk. Al sinds het wiel werd uitgevonden ontwikkelt technologie zich maar één kant op. En de roep om een eerlijkere samenleving en inclusievere werkomgeving wordt niet minder. Deze golven zijn al decennia in de maak.

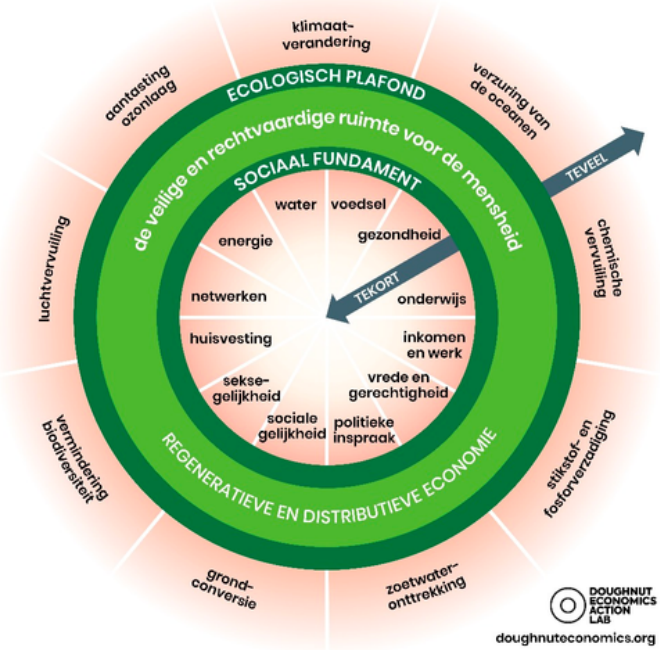
Een vraag die ik leuk vind om te stellen is: wat als alles lukt?

En in het geval van een samenleving bestaat daarop eigenlijk al een bijzonder goed onderbouwd antwoord: De Donut Economie van Kate Raworth. Het uitgangspunt is simpel: we moeten leven op een manier waarbij we onder de ecologische bovengrens blijven (o.a. opwarming van de aarde en biodiversiteit) en boven de sociale ondergrenzen (o.a. armoede, gezondheid, gelijkheid). Als je dat uittekent, krijg je een donut:

De genialiteit van dit model zit erin dat ze zowel de planetaire grenzen als de sociale ondergrens heeft geleend van bestaande onderzoeken. Dat zijn dus geen arbitraire keuzes, maar goed onderzochte grenzen waarover een hoge mate van wereldwijde overeenstemming bestaat, onder andere in de vorm van de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties.

**Het streven naar meer duurzaamheid**
De planetaire grenzen beschrijven wat er nodig is om de aarde leefbaar te houden. Hoewel de route er naartoe pijn doet en oneindig veel ruzies oplevert, is het grootste deel van de bevolking er wel over uit dat we dit moeten willen. We hebben ook niet zoveel keuze, want op welke aarde gaan we anders ruzie maken met elkaar?

**Ideaal 1a: een duurzame samenleving zodat de aarde leefbaar blijft.**



**Het streven naar minder ongelijkheid**
De sociale ondergrenzen hebben in de eerste plaats een morele component. Het is een vraag over rechtvaardigheid. De filosoof John Rawls bedacht een mooi gedachte-experiment om de vraag te beantwoorden wat we rechtvaardig vinden. Stel dat je nu een "sluier van onwetendheid" om je heen krijgt en je niet weet in welke positie jij je bevindt al (geografisch, geslacht, sociale positie, talenten). Hoe zou je dan de wereld vormgeven? Jouw antwoord op die vraag laat zien wat je echt rechtvaardig vindt. Veel mensen zullen het erover eens zijn dat we momenteel vrij ver afstaan van het antwoord op die vraag.

Wat leidt tot het volgende ideaal.

**Ideaal 1b: iedereen boven de sociale ondergrenzen en minder sociale ongelijkheid**

Over het eerste deel is meestal weinig discussie. Iedereen vind het een goed plan dat niemand honger heeft, iedereen gezond is, toegang heeft tot opleiding, enzovoorts.

Maar het belang van minder sociale ongelijkheid is soms minder evident. Vaak is de vraag: waarom is het specifiek belangrijk dat de verschillen kleiner worden? Als het ons lukt om iedereen boven de sociale ondergrenzen te krijgen, maakt het toch niet uit dat er een aantal mensen bizar rijk zijn?

Ten eerste is hier ook een moreel argument aan te dragen: bestaat er echt een goede reden waarom de ene mens meer 'verdient' dan de andere?

Ten tweede is er ook een pragmatische reden om sociale ongelijkheid te willen verkleinen. De geschiedenis laat zien dat een te grote ongelijkheid leidt tot onvrede, opstand en in het ergste geval zelfs burgeroorlog. Dat is niet iets van vroeger of van andere landen, maar op dit moment waarschuwt het Sociaal Cultureel Planbureau hiervoor als risico voor Nederland.

Ten derde, daar waar het gaat over geld, is het goed om te realiseren dat meer geld je feitelijk meer macht geeft. En specifiek macht om de spelregels te beïnvloeden. Je kan betere advocaten inhuren, PR bureaus, loyaliteit kopen, lobbyen. Daarmee telt jouw stem in feite zwaarder dan die van de reguliere stemmer in onze democratie. Niemand heeft mij nog kunnen uitleggen waarom dat eerlijk is, maar spannender nog: als dat te ver gaat, staat het hele principe van een democratie op het spel.

En dan is er tenslotte nog een overtuiging die bij velen leeft: een samenleving zonder verschil gaat nooit werken; dat communisme was ook niet echt een feestje. En dat klopt. Maar de denkfout hier is dat het wordt gesteld als een binair vraagstuk. Het is geen keuze tussen (a) geen enkele ongelijkheid, of (b) extreme ongelijkheid. Je bent ook niet óf geheelonthouder óf alcoholist. De wijsheid zit in de proporties. De meeste mensen vinden het prima als de buren iets meer verdienen, misschien zelfs motiverend, en al helemaal als ze zien dat ze lange dagen maken. Maar zes keer zoveel?

**Het streven naar technologische innovatie**
Tenslotte de megatrend van technologische innovatie. Die is van net iets andere orde. Technologie is in basis een neutraal middel, dat kan worden ingezet voor goed of slecht. Maar de impact van bijvoorbeeld kunstmatige intelligentie is dusdanig groot, dat iedere organisatie en ieder mens er door wordt beïnvloed en het niet kan ontbreken in een maatschappelijke beschouwing. Ook voor je eigen carrière is het bijzonder onhandig om je kop in het zand te steken.

Maatschappelijk gezien is het in algemene zin zaak om technologie in te zetten voor een betere toekomst. Dus om onszelf binnen die donut te krijgen of op z'n minst niet nog verder erbuiten te plaatsen.

**Ideaal 1c: we zetten innovatieve technologie in ten behoeve van een mooie toekomst voor iedereen.**

## Ideaal 2. Jouw organisatie draagt bij en is (daardoor) succesvol

We kunnen eindeloos praten over goede intenties, maar daar heeft niemand tijd voor als jouw organisatie in zichzelf niet succesvol is. Dat gaat om financiële resultaten, maar ook over je aantrekkelijkheid op de arbeidsmarkt, je vermogen om te innoveren, om je goede mensen te behouden, je klanten tevreden te stellen. Zonder al die dingen, heb je als organisatie geen bestaansrecht. En als jij zelf geen zin hebt om bij te dragen aan het succes van de organisatie waarin je werkt, heb je daar niets te zoeken.

Het is alleen een misvatting om te denken dat je moet kiezen tussen succesvol zijn en bijdragen aan een betere toekomst voor iedereen. Want hier is het goede nieuws: **bijdragen aan een mooiere toekomst maakt jouw organisatie op de lange termijn aantoonbaar succesvoller.**

Op de korte termijn maak je soms sneller geld door een paar bochten af te snijden. Maar de wetenschap toont aan dat gemotiveerdere medewerkers en betere relaties met klanten en leveranciers op de lange termijn zorgen voor betere resultaten en een weerbaardere organisatie. Het is eigenlijk verrassend dat het verrassend is. En als die wortel niet voldoende is, is er ook nog een stok: de publieke opinie en wetgeving gaan je niet lang meer weg laten komen met het vergroten van maatschappelijke problemen.

> "Is the world better off because your company is in it?"

Dat is de vraag die Paul Polman (voormalig CEO van Unilever) en consultant Andrew Winston stellen in hun *Net Positive Manifesto*. Zowel om morele als praktische redenen roepen ze bedrijven op een actieve rol te spelen in het aanpakken van de grote ecologische en sociale uitdagingen van deze tijd. Een economie kan niet floreren zonder dat de planeet en mensen dat doen.

Waar duurzaamheid vroeger ging over 'minder slecht doen', hebben de meeste grote bedrijven inmiddels al beloften gedaan over een 'net zero' beleid tussen 2030 en 2050.

De vervolgstap laat zich raden: de impactvolle organisatie heeft onderaan de streep een positieve bijdrage aan de planeet. Met andere woorden: de organisatie draagt er actief aan bij dat we tussen de planetaire bovengrenzen en boven de sociale ondergrenzen van de Donut komen.

Het helpt daarbij enorm dat Polman in zijn tijd bij Unilever overtuigend heeft laten zien hoe een focus op duurzaamheid ook je eigen resultaten verbetert, zelfs voor zo'n groot, beursgenoteerd bedrijf. Door gezamenlijk te werken aan een belangrijk doel en daarbij eerlijk en transparant met elkaar om te gaan, zorg je voor een gemotiveerde, toekomstbestendige en langdurig winstgevende operatie.

Maar Polman en Winston zijn bij lange na niet de enigen of eersten die dit bepleiten. Het hele gedachtegoed van "sociale ondernemingen" en de "triple bottom line" is hier op gestoeld: een bedrijf committeert zich daarbij niet alleen aan Profit, maar maakt People & Planet even belangrijk. Een vorm van zo'n sociaal ondernemingsmodel is bijvoordeel de B Corp, zoals wij dat bij Faculty of Skills ook zijn. Je wordt als organisatie uitgebreid getoetst of je een eerlijk en transparant bestuur voert, goed zorgt je medewerkers, community, omgeving en klanten. Als laatste stap neem je zelfs op in je statuten dat je er bent voor alle belanghebbenden, niet alleen de aandeelhouders.

Naar dit soort B Corps is inmiddels al veel onderzoek gedaan, met hoopgevende resultaten.

Deze bedrijven dragen inderdaad aantoonbaar meer bij aan maatschappelijke oplossingen en groeien even snel of sneller dan hun 'reguliere' concurrenten in dezelfde markten.

De publieke opinie is ook aan het draaien: waar kortetermijnwinstoptimalisatie lange tijd als de geaccepteerde norm werd beschouwd, zijn veel toetreders op de arbeidsmarkt inmiddels enkel geïnteresseerd in bedrijven die hier serieus werk van maken en wordt duurzaamheid een steeds belangrijker koopmotief.

En ook wetgevers doen inmiddels mee. In dit kader is de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) een grote. Deze wet, in Europa effectief sinds 2024, verplicht de grotere bedrijven om te rapporteren over hun eigen duurzaamheid en die in hun keten. Je rapport wordt opgebouwd naar de ESG criteria: Environment, Social en Governance.

Momenteel gaat het enkel om de rapportageverplichting, er worden nog geen minimale eisen gesteld. Dat maakt sense, want de meeste bedrijven weten nu nauwelijks hoe ze scoren op deze criteria. En als we één ding geleerd hebben, is het: what gets measured, gets managed, zeker als de data publiek wordt. En die normen gaan er wel komen, zo is er bijvoorbeeld de 'Equal Pay' directive die binnenkort zal komen.

Kortom, om als organisatie succesvol te zijn én blijven, is het zaak bij te dragen aan een eerlijkere en duurzamere samenleving. Met gemotiveerde medewerkers en betere resultaten als wortel en veranderende wetgeving als stok.

## Ideaal 3. Jouw team voelt veilig en is (daardoor) effectief

Om impact te hebben op jouw team, is het zaak dat je bijdraagt aan

1. de effectiviteit van dat team
2. de veiligheid van alle teamleden

Zoals gesteld in ideaal 2: een organisatie moet succesvol zijn. En een organisatie is weinig meer dan de optelsom van teams en kan dus enkel bestaan als de meeste teams effectief zijn. De eerste doelstelling is dus leidend.

Doelstelling twee zou je kunnen beschouwen als enkel moreel van aard, een manier om boven de sociale ondergrenzen van de donut te komen met elkaar. Wat in zichzelf reden genoeg is om het na te streven. Maar het boeiende is dat een diverser en inclusiever team, samengesteld met mensen van verschillende uiterlijke en innerlijke kenmerken die zich veilig voelen om samen te werken, het keer op keer wint.

Neem bijvoorbeeld een onderzoek van BCG in 2018: *teams die een inclusief proces volgen, beslissen 2x zo snel, hebben de helft aan meetings en boeken 60% betere resultaten*. Een voetbalteam met alleen maar aanvallers gaat ook geen wedstrijden winnen.

Het mooiste model dat ik in de afgelopen 12 jaar ben tegengekomen, is dat van Lencioni, beschreven in het boek *The Five Dysfunctions of a Team*.

De piramide werkt als volgt:

- Het begint bij psychologische veiligheid waar iedereen zichzelf durft te zijn, zich kwetsbaar durft op te stellen en met wilde ideeën durft te komen. Bij uitstek iets waar je een inclusieve omgeving voor nodig hebt.
- Vervolgens wordt er proactief gezocht naar verschillende, zelfs tegenstrijdige inzichten zodat alle argumenten en informatie zo snel mogelijk op tafel komen. Iets wat een stuk makkelijker is met een divers team. Lencioni noemt dit actief op zoek gaan naar constructief conflict, wat in het Nederlands niet altijd de juiste associaties oproept dus 'debat' of 'discussie' mag ook.

- Pas als die veiligheid en conflicten plaatsvinden, kunnen de teams 100% duidelijke afspraken maken en zich daaraan committeren (omdat ze de kans hebben gehad om te zeggen wat ze vinden).
- En pas als de afspraken en ieders commitment klip en klaar zijn, kun je mensen daarvoor verantwoordelijk houden.
- En als je dan echt in de Champions League speelt, lukt het om op het punt te komen waar iedereen, consequent de resultaten van het team boven hun eigen belang zet.

Veel mensen die ik spreek zijn het gevoelsmatig al snel eens met dit model. Wat voor mij de definitieve doorslag gaf, is het onderzoek dat Google deed naar teameffectiviteit. Extreem data-gedreven en met een voor dit type onderzoek ongekende schaal, zochten zij in Project Aristotle naar wat teams effectief maakt. En de data wijst vrijwel één op één naar bovengenoemde pyramide.

Het ideaalbeeld om na te streven is dus een team waar iedereen elkaar vertrouwt, stevige discussies durft te voeren en daarbij zoveel mogelijk verschillende perspectieven zoekt, teamleden zich committeren aan de duidelijke afspraken en iedereen elkaar daarvoor verantwoordelijk houdt.

## Ideaal 4. Jouw werk geeft betekenis en (daardoor) kansen

Een belofte in dit boek is dat je meer voldoening én succes beleeft als je jouw eigen werk binnen je organisatie en team meer in lijn brengt met wat de samenleving nodig heeft.

Dat valt te verklaren door de “Self-Determination Theory”. In de gedragswetenschap zijn maar weinig modellen zo goed onderbouwd als dit model van Ryan & Deci. In hun onderzoeken, en die van de velen die hen nagingen, stellen ze twee dingen onmiskenbaar vast:

- Mensen zijn effectiever als ze iets toen vanuit een intrinsieke motivatie in plaats van een ‘extrinsieke’ motivatie zoals het verdienen van een bonus of ontlopen van een straf.
- In iedere situatie kan je intrinsieke motivatie bevorderen met meer Autonomie, meer Betekenis en/of meer Competentie.

In het ideaalbeeld voor jouw baan heb je jouw motivatie-ABC dus perfect op orde. Als je intrinsiek gemotiveerd bent en blijft, word je beter in wat je doet en heb je een grotere kans de successen te behalen die je zoekt. De impactvolle professional ervaart in een baan Autonomie, Betekenis en Competentie.

**Autonomie**
Voor Autonomie ben je deels afhankelijk van je baas en je vak. Sommige banen hebben per definitie minder autonomie en sommige bazen zijn eikels. Als het daar knelt, is vertrekken soms de enige optie.

Maar autonomie kun je vaak verdienen. Hoe beter je wordt in je werk, hoe waardevoller je bent voor jouw organisatie, hoe meer autonomie je krijgt of kunt vragen. In "So Good They Can't Ignore You" noemt Cal Newport dit Career Capital en maakt hij het punt dat je dit kapitaal vaker dan je denkt kunt inruilen voor meer autonomie.

**Betekenis**
Richt je op de maatschappelijke thema's. Daarmee bedoel ik niet dat je morgen bij Greenpeace moet gaan werken. Ja, er bestaat zoiets als "bullshit jobs", maar in de meeste banen is enorm veel ruimte om zingeving te vinden in je werk. Om zin te geven.

Ten eerste hoop ik in hoofdstuk 2 het punt te maken dat juist die kleine, pragmatische stappen het verschil maken. Jouw verzoek aan *Facilities* om afval te gaan scheiden, zal indirecte consequenties hebben die je nu niet voorziet (verborgen impact). Je bent belangrijker dan je denkt.

Ten tweede: het verhaal dat je jezelf vertelt maakt uit. Bepaal wat je belangrijk vindt en beschouw je eigen werk in dat licht. Jij vindt gelijkwaardigheid belangrijk, dus in het teamoverleg doe jij altijd je best om ook de stille mensen aan het woord te laten. Jij wil mensen helpen, dus die klant een betere dag bezorgen is in zichzelf waardevol.

**Competentie**
Er zijn veel onderzoeken gepubliceerd over de toekomst van werk en ik denk dat ik de meeste gelezen heb. Tussen de verschillende top 10 lijstjes zit gelukkig veel overlap. De vaardigheden die de samenleving nodig heeft, zijn onder te verdelen in twee bakjes:

- vaardigheden in de krapte-sectoren: we hebben simpelweg meer bouwers nodig, zonnepanelen-leggers, verplegers, docenten, programmeurs.
- vaardigheden om te dealen met veranderingen

Voor het eerste bakje geldt: als de genoemde banen je trekken, ga ervoor want het is bijna een garantie voor carrièrekansen én voldoening in je werk.

Voor het tweede bakje geldt: er is geen ontkomen aan.

> "Six in 10 workers will require training before 2027, but only half of workers are seen to have access to adequate training opportunities today"

aldus het World Economic Forum in hun Future of Work rapport van mei 2023. En ook:

> "Employers estimate that 44% of workers' skills will be disrupted in the next five years."

## HOOFDSTUK 1

De basisredenering is: de wereld verandert zo rap en kennis veroudert zo snel, dat we onszelf vooral vaardigheden bij moeten brengen om samen creatieve oplossingen te bedenken, wendbaar te zijn en om te gaan met de onomkeerbare digitalisering.

Hoopgevend daarin is dat we in ieder toekomstscenario juist zullen worden aangesproken op dat wat ons mens maakt, op dat wat niet valt te robotiseren. Het communicatieve, creatieve, emotionele.

De ideale, impactvolle professional is dus steengoed:

- in de omgang met mensen
- in zelf nadenken (ethisch, creatief, analytisch)
- in de omgang met technologie
- in het vormgeven van en omgaan met verandering

HOOFDSTUK 2

# Een positieve en pragmatische houding

Voor handelingsperspectief heb je nodig: een stip op de horizon (vorig hoofdstuk), vaardigheden (volgend hoofdstuk) en een positieve en pragmatisch houding (dit hoofdstuk). Maar het gaat niet werken om jezelf simpelweg voor te nemen om vanaf nu positief en pragmatisch te zijn. Dit hoofdstuk is de rationele onderbouwing van waarom optimisme ook terecht is.

## Wie ben jij nou?

In dit boekje ga ik ervan uit dat je weet dat we voor een opgave staan als het gaat om het klimaat, de natuur en de toenemende sociale ongelijkheid. Ik ga ervan uit dat ook jij ziet hoe in veel organisaties de menselijke maat soms ver te zoeken is en burnouts eerder regel dan uitzondering zijn. En ik ga ervan uit dat ook jij wordt bestookt met berichten over alle kansen én bedreigingen rondom kunstmatige intelligentie. Ik ga er *niet* vanuit dat je expert bent op al deze gebieden, maar wel dat je ziet en voelt dat er ruimte is voor verbetering.

Daarbij kun je je wel afvragen: wie moet hier iets mee? Want jij, in je eentje, maakt toch geen significant verschil? Het is niet gek om te denken dat veel van deze problemen moeten worden opgelost door de overheid die strengere wetten moet invoeren. Of door de bedrijven die eens niet alleen aan winst moeten denken. Of door die (andere) “consument” die minder moet vliegen.

Het antwoord is volgens mij eenvoudiger: iedereen die iets kán doen.

De uitdagingen zijn te groot om aan één van de partijen te laten. En bovendien zijn die onderscheiden nogal arbitrair: jij bent consument én werkt bij een bedrijf of de overheid. Jij brengt je stem uit. En jij hebt dagelijks contact met andere mensen zoals je collega’s, waarin je je soms vriendelijk en soms bot gedraagt.

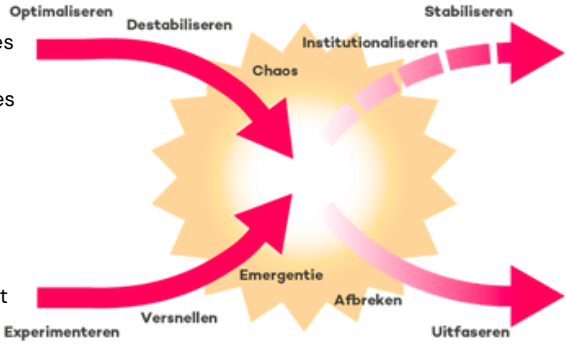
Daarbij ga ik er tenslotte óók vanuit dat je een mens bent, met rondom je werk allerlei ambities en onzekerheden en talenten en fouten en een omgeving die van alles van je verwacht. Ik hoop duidelijk te maken dat je geen Marthin Luther King hoeft te zijn om impact te hebben. We hebben vooral heel veel kleine stapjes nodig van ‘de stille meerderheid’ en als bonus blijkt dit ook nog eens de route naar meer voldoening én succes voor jou zelf.

## Zo werken transities

Er bestaat een vakgebied dat heet ‘transitiekunde’ en het is handig om daar iets van te weten. Veel slimme mensen hebben onderzoek gedaan naar transities en innovaties en daar een aantal wetmatigheden in gevonden die helpen in het vertrouwen dat verandering mogelijk is.

De drie take aways die je wil onthouden:

- Alles verandert altijd. Het is vaak niet zichbaar aan de oppervlakte, maar alles is continu in beweging. Er bestaat niet zo iets als een stabiele fase waarin alles hetzelfde blijft.
- Transities en innovaties ontwikkelen zich op een voorspelbare manier.
- Een transitie lukt al als een kleine minderheid het omarmt.




In Nederland is Jan Rotmans een autoriteit op dit gebied en het mede door hem opgerichte DRIFT instituut. Een handig model om te kennen is de door hen ontwikkelde X-curve van transities:

De precieze beschrijving per fase zal ik je hier besparen, maar in basis werkt het als volgt: er is een bepaalde dominante manier van werken. Denk aan een product dat op een bepaalde manier werkt, een bedrijfsproces, een norm in de samenleving. Er zitten hier een hoop voordelen aan: mensen kennen het en zijn er vertrouwd mee.

En het heeft per definitie ook nadelen. Vanwege die nadelen, ontstaat er in de marges van de samenleving ook een nieuwe manier van werken. Een paar pioniers gaan dingen anders doen. Veel van die nieuwe manieren komen niet verder dan de experimentatiefase, maar sommige zijn zo veelbelovend dat ze doorzetten.

Hoe groter de nieuwe manier wordt, hoe meer druk er wordt uitgeoefend op de bestaande manier en uiteindelijk bereikt het een omslagpunt waar het nieuwe het oude vervangt. (Om op een later moment zelf ook weer vervangen te worden).

Het leuke aan dit model kennen, is dat je het vanaf nu vaker gaat zien. Je gaat kunnen inschatten of een bepaald initiatief op de 'oude' of 'nieuwe' curve valt. Maar de belangrijkste boodschap voor dit moment is de volgende:

*de omslag naar het nieuwe systeem vindt in de regel al plaats als grofweg 25% van de mensen de nieuwe manier van werken omarmt*

Dat blijkt steevast het punt te zijn dat de 'grote middengroep' simpelweg meegaat. Zo ging het bij de acceptatie van producten als Uber en Airbnb, maar ook bij de acceptatie van het vrouwenkiesrecht en homohuwelijk. Je hoeft dus niet iedereen in de wereld te overtuigen. Het volstaat om met een relatief kleine voorhoede een betere manier neer te zetten.

## Je bent belangrijker dan je denkt

Om dit te onderbouwen geef ik je een verhaal en een theorie.

In 1979 vond Jadav Payeng, toen 19 jaar, een aantal slangen die waren doodgegaan door de hitte. Om die hitte tegen te gaan besloot hij in de woestijn 20 zaadjes te planten en water te geven. Hij bleef bijplanten. Nu, ruim 40 jaar later, is "zijn" bos groter dan Central Park en wordt het bewoond door olifanten, tijgers, neushoorns, apen en meer dan 100 andere diersoorten. Het is een bijzonder inspirerend verhaal, Google kan je meer vertellen.

Dan de theorie. In het boek, *You Matter More Than You Think* beschrijft Karen O'Brien het gedachtegoed van 'social quantum change'. Ze becijfert vanuit de quantummechanica hoe de bewegingen die jij maakt invloed hebben op de mensen om je heen én andersom. Dit is geen wens of filosofische gedachte, maar een te becijferen mechanisme.

Het laat zien hoe de dingen die jij doet onvoorziene effecten heeft op soms zelfs een globale schaal, die je totaal niet kunt voorzien.

En andersom is de conclusie misschien nog wel interessanter: niet iedere kleine actie heeft grote bewegingen als gevolg, maar er is geen enkele grote beweging zonder die kleine acties.

Dit wordt ook wel "verborgen impact" genoemd, iets wat als mens heel moeilijk is om te internaliseren. Een mooi voorbeeld daarbij is de Urgenda-rechtszaak tegen de Nederlandse overheid. De directe impact was al groot. Maar de meeste impact komt niet uit die zaak zelf, maar de 70+ zaken wereldwijd die op basis van dit voorbeeld zijn gestart (en vaak gewonnen). Dat zat niet in de oorspronkelijke plannen van de initiatiefnemers.

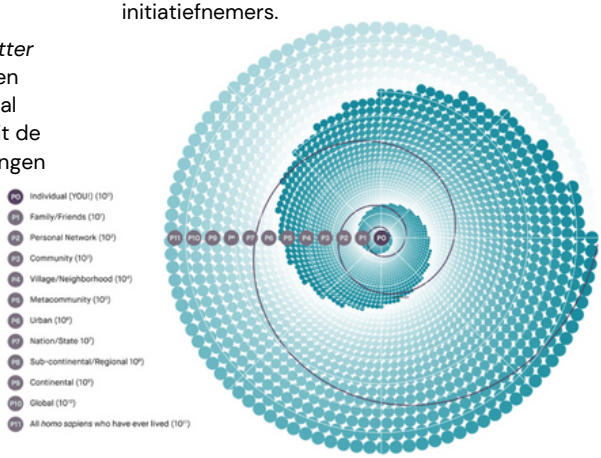



*Figure 4: P10 Fractal Framework (Source: McCaffrey 2020)*

## Rationeel optimisme

Optimisme is zowel de meest rationele als de meest functionele houding voor dit moment.

Neem het klimaatprobleem. In 1894 was er sprake van een "Grote Paardenmestcrisis". In de grote Westerse steden werd vrijwel al het personen- en goederenvervoer gedaan door paarden. De paardenpoep werd gedumpt op verlaten kavels in de stad, met als gevolg dat het straatbeeld van Londen al snel werd ontsierd door negen meter hoge mesthopen. Een journalist van de The Times of London becijferde dat Londen binnen vijftig jaar bedolven zou zijn onder een drie meter dikke laag paardenmest. Er werd zelfs een tiendaagse internationale conferentie belegd om dit wereldwijde probleem aan te pakken. Na drie dagen werd de conferentie afgebroken, omdat het probleem simpelweg niet opgelost kon worden.

Uiteraard is het door de komst van auto's nooit zover gekomen dat de straten vol lagen. En ook vandaag de dag wordt er onder de radar enorme vooruitgang geboekt. Niet alleen technologisch, maar ook op het gebied van wetgeving en bewustwording worden enorme stappen gezet in de energietransitie. (Fijne boeken in dit kader zijn *Not The End Of The World* van Hannah Ritchie, *Factfulness* van Hans Rosling en *De Perfecte Storm* van Jan Rotmans.)

Als het gaat om inclusie en sociale duurzaamheid, is het goed om met een grote tijdshorizon te kijken naar de geschiedenis. Want hoewel het met twee stappen vooruit en één stap achteruit gaat, worden we als mensheid gemiddeld genomen steeds minder egoïstisch.

Laten we niet doen alsof jagers en verzamelaars zo vredelievend waren; een concurrerende stam werd zonder al te veel morele bezwaren afgeslacht. En ook nu in het publieke debat wijzigen de sociale normen zichtbaar, met alle frictie die daarbij hoort.

Als gevolg van die schuivende sociale normen ontwikkelt ook de wetgeving zich. De Europese Commissie nam al de Corporate Sustainability Reporting Directive aan, een wet die bedrijven verplicht te rapporteren over hun maatschappelijke impact. Het duurt niet lang of daar komt een wet bij over Equal Pay. Dit is mega. Voordat zo'n bureaucratisch orgaan zo'n wet aanneemt, moet er al een heleboel verschoven zijn in de sociale norm.

Betekent dit dat we er al zijn? Nog lang niet. En het gaat inderdaad langzaam. En ik geloof persoonlijk ook niet dat technologische innovatie genoeg gaat zijn om ons ideaalbeeld te bereiken.

Maar ik heb ook een functionele reden voor optimisme. Het is namelijk een misvatting als je denkt dat mensen alleen maar harder gaan rennen door te gillen dat we allemaal doodgaan. Angst en conflict werken óók verlammend (zeker zonder handelingsperspectief!). Als er één ding blijkt uit de gedragswetenschap, is het dat je met hoop en optimisme veel meer mensen activeert.

*We moeten de ernst niet onderschatten, maar ons eigen vermogen om te veranderen ook niet.*

## Proberen is leuker

Er is tenslotte nog één reden om bij te dragen aan verandering: het biedt jou, jouw team en jouw organisatie veel kansen en zingeving.

De wetenschap toont steeds duidelijker aan dat:

- organisaties die zich richten op een betere toekomst voor iedereen, op de lange termijn beter presteren (ook financieel)
- teams die psychologische veiligheid bieden aan alle leden, effectiever zijn
- individuen die ervaren dat ze bijdragen aan een mooier morgen, aan een hoger doel, gemotiveerder en (daardoor) succesvoller zijn

Kortom, het is nodig maar ook leuker om bij te dragen.

En ik ben zeker niet de eerste die hier voor pleit. De tijd voor dit idee is gekomen. Als een en ander je bekend voorkomt, dan kan dat kloppen.

Rutger Bregman spreekt over het concept "morele ambitie" en richt er zelfs een stichting voor op. In hun boek *Duurzame Ambitie* maken Marnix Kluiters en Mark Siegenbeek van Heukelom overtuigend het punt dat van alles wat je kan doen, je carrière misschien wel de meest impactvolle manier is om een verschil te maken.

En al in 2012 schreef Joanna Macy het boek *Actieve Hoop*, een oproep om niet te vervallen in onverschilligheid maar actief bij te dragen aan oplossingen voor de maatschappelijke uitdagingen van deze tijd.

Mij maakt het eigenlijk niet uit hoe 'ambitieus' of 'hoopvol' je bent, het gaat om wat je doet. Dat kunnen juist ook hele kleine acties zijn. Maar ongeacht de precieze woorden, één ding is duidelijk: de tijd is gekomen om met een bredere blik te werk te gaan.

*"Nothing else in the world...not all the armies... is so powerful as an idea whose time has come."*
Victor Hugo

HOOFDSTUK 3

# Impact Skills

De keuze voor deze skills zijn gebaseerd op onderzoek naar hoe verandering werkt op de verschillende impactniveaus van jezelf, team, organisatie en samenleving.

De keuze voor deze skills zijn gebaseerd op onderzoek naar hoe verandering werkt op de verschillende impactniveaus van jezelf, team, organisatie en samenleving.De kanttekening daarbij is dat de omschrijving van iedere vaardigheid geenszins compleet is. Over iedere vaardigheid zou je een apart boek kunnen schrijven (en dat is dan ook door velen gedaan).

Na het lezen beheers je dus niet ineens alle leiderschapsstijlen en kan je niet ineens een design sprint organiseren. Mijn streven is om je een overzicht te geven in wat er mogelijk is en je te verleiden je verder te verdiepen in de voor jou meest opportune vaardigheden. Bekijk in dat kader ook vooral de bronvermelding voor verdere lees- of kijktips en uiteraard ben je welkom bij Faculty of Skills om je verder te ontwikkelen.

| | | | |
|---|---|---|---|
| Impact op **jezelf** | 1. Positieve houding | 2. Effectief communiceren | 3. Ethische besluitvorming |
| Impact op **team** | 4. Leiderschaps-stijlen | 5. Veilig samenwerken | 6. Constructief conflict |
| Impact op **organisatie** | 7. Verandering vormgeven | 8. Rollen & invloed | 9. Omgaan met weerstand |
| Impact op **samenleving** | 10. Systeem-denken | 11. Story-telling | 12. Coalitie-vorming |
| | *Omgaan met **verandering*** | *Omgaan met **anderen*** | *Omgaan met **frictie*** |

## Impact op jezelf

### *Skill 1: Een positieve en pragmatische houding cultu*

Hoofdstuk twee had als doel je ervan te overtuigen dat een positieve en pragmatische houding verstandig en nodig is. Maar zo'n houding daadwerkelijk cultiveren kost inspanning en is daarmee een vaardigheid.

Als je positief impact wil maken ga je allerlei obstakels tegenkomen. Verandering is per definitie moeizaam en moeilijk en de kans is klein dat we in onze tijd op deze aarde de ideale wereld al bereikt hebben met elkaar. Om effectief te zijn is het dus zaak dat je de energie houdt om vol te blijven houden.

Er bestaan veel termen om zo'n soort houding te omschrijven. In trainingsland is de "growth mindset" een veelvoorkomende als tegenovergestelde van de "fixed" mindset waarbij jijzelf en de wereld niet echt kunnen veranderen. En de lijst aan gerelateerde termen is lang: veerkracht, wendbaarheid, weerbaarheid, "empowerment". Om eerlijk te zijn, ik ga goed op al dat soort termen. Maar ik heb ook gemerkt dat je al heel snel op een punt komt dat bijna niemand meer precies weet waar we het over hebben. Wat is überhaupt een mindset?

Daarom kies ik hier voor twee simpele termen die wat mij betreft de kern raken: je wil positief blijven en je wil daadwerkelijk stappen zetten.

In het boek *Gelukkig zijn kan je leren* van Martin Seligman wordt een onderzoek beschreven waarin studenten moeten voorspellen hoeveel rondjes ze kunnen lopen binnen een bepaalde tijd. Iets daarvoor hebben diezelfde studenten een vragenlijst ingevuld op basis waarvan ze worden ingedeeld als optimist of pessimist. En wat bleek: pessimisten hadden een betere voorspelling van hoe ver ze zouden komen, maar optimisten liepen significant verder. Daarna geeft Seligman legio tips over het ontwikkelen van je eigen optimisme.

Aangenomen dat je graag verder wil lopen, is het zaak actief te werken aan je houding en dat kán dus ook. Daarvoor twee handvatten.

**Handvat 1. Cirkel van invloed**
Dit concept komt voort in de meeste oude filosofische stromingen maar is populair gemaakt door Stephen Covey in de must-read 7 Habits of Highly Effective People: focus je op de zaken waar je wél invloed op hebt en probeer je zo min mogelijk te laten raken door de dingen dat niet geldt, dat wat in je cirkel van betrokkenheid zit.

Een makkelijk voorbeeld is het spelen van een tenniswedstrijd. De uitslag heb je niet volledig in de hand want je hebt je tegenstander niet in de hand. En de factor geluk, de wind. Maar wat je wel in de hand hebt is hoeveel je traint, je mindset tussen de punten, je techniek bij iedere service en forehand, enzovoorts. En de lol is: hoe meer je je richt op dat soort zaken, hoe groter jouw cirkel van invloed wordt en hoe groter de kans dat je de wedstrijden gaat winnen.

Makkelijk in concept, moeilijk in de praktijk. In het boek *Duurzame Ambitie* voegen Mark Siegenbeek van Heukelom en Marnix Kluiters hier twee nogal behulpzame vragen aan toe. Als je je richt op de grote maatschappelijke thema's, ligt het gevoel van machteloosheid namelijk nogal op de loer. De problemen zijn te groot om in je eentje op te lossen.

Wat maakt het nou uit dat jij minder vlees bent gaan eten? Dat jij aardig doet tegen de receptioniste? En voordat je het weet zit je weer in je cirkel van betrokkenheid. Deze twee vragen helpen.

*Vraag 1: wie wil ik zijn?*
Los van dat wat ik schrijf over verborgen impact, is het feitelijk gezien juist dat je als individu maar een beperkte invloed hebt. Maar wil je de invloed die je wel hebt niet op de beste manier inzetten? Wat vertel je later aan je kinderen?

*Vraag 2: wat kan ik het béste doen?*
Vraagstukken rondom duurzaamheid en inclusiviteit zijn aardig ingewikkeld. Voordat je het weet besteed je al je energie aan kleine aanpassingen (nooit meer plastic tasjes!) terwijl je misschien wel veel meer impact hebt door binnen je bedrijf te zorgen dat er geen plastic meer wordt gebruikt. Het is ondoenlijk om in één keer alles om te gooien. En de vraagstukken zijn dusdanig complex dat het ook onmogelijk is alles perfect te doen. Het is dus zinvol om na te denken over de plekken waar jij het meest impact kan maken.

**Handvat 2. Gun jezelf inspiratie**
Ik sport graag en veel en krijg dan ook regelmatig de vraag hoe ik dat doe, omdat er veel mensen met een soortgelijke ambitie rondlopen. Dit is mijn tip: vind een sport die je leuk vindt! Dat is de enige duurzame manier om in een ritme te komen. Je kan jezelf ver pushen door wilskracht en discipline, door personal trainers in te huren, weddenschappen af te sluiten. En, belangrijke kanttekening, veel sporten worden pas leuk zodra je er iets beter in wordt. Dus probeer het een tijdje. Maar als je er uiteindelijk geen lol in vindt, ben je binnen de kortste keren weer die persoon die zegt "oh ja, dat zou ik eigenlijk ook moeten doen".

Zeker maatschappelijk geëngageerde mensen hebben nog wel eens de neiging zich te gedragen als een onbaatzuchtige martelaar. Alsof je alleen mág bijdragen aan een betere wereld als je je eigenbelang opoffert. Dat gaat niet werken. Als je ergens goed in wil worden, je wil blijven ontwikkelen, moet je er simpelweg lol in hebben en houden. Anders wordt je op z'n best middelmatig.

Om een positieve houding te houden, is de tip dan ook: gun jezelf inspiratie, lol, energie. Hoe?

- Kijk naar de grote uitdagingen van deze tijd en besluit (a) dát je hieraan wil bijdragen en (b) aan welke uitdaging. Gun jezelf daarbij om die te kiezen op basis van waar je energie van krijgt. Het is menselijk om minder energie te voelen bij het ene ideaal dan het andere.
- Leer nieuwe dingen en verlies jezelf erin. Als jij blij wordt van het hacken van Excel, wordt er dan ook belachelijk goed in. Houd je van presenteren en ben je er ook best goed in? Volg dan nóg 3 trainingen. Probeer gekke dingen. Want juist de unieke en zeldzame skills waar jij ver boven de rest uitsteekt, gaan je de meeste kansen bieden in je carriere.
- Zoek actief naar inspiratie; ga naar events, volg trainingen
- Zoek anderen op met een vergelijkbare ambitie
- Maak contact met de mensen om je heen en beleef meer verrassende gesprekken en minder vooroordelen.

Laat ik deze tip stellig eindigen: je hebt de *morele plicht* om je eigen energie te bewaken.

***Skill 2. Effectief communiceren***
Een leuk advies aan startende ondernemers is: leer tot 1111 tellen. Je krijgt 1 punt voor het idee. Nog eens 10 punten voor het uitgeschreven bedrijfsplan en 100 punten voor de financiering. De laatste 1.000 punten? Voor de uitvoering.

Feit: in de meeste banen betekent uitvoeren, samenwerken. De laatste 1.000 punten krijg je voor Samenwerking. Zeker in het kader van verandering zijn er maar weinig dingen die je solo kunt organiseren. Voor de rest heb je anderen nodig. Collega's meekrijgen. Duidelijk uitleggen wat je bedoelt. Omgaan met weerstand. Een inspirerend verhaal over het hogere doel dat we nastreven. Coalities smeden. Een ingewikkeld ethisch vraagstuk aan de kaak stellen op een gevoelig moment.

Jouw effectiviteit als toekomstgericht professional staat of valt bij jouw vermogen om te communiceren. Er is een reden dat deze skill in de top 3 staat van ieder lijstje over de toekomst van werk.

En er is nog een reden om hier heel goed in te worden.

Een groot deel van wat een werkomgeving veilig maakt, menselijk, zit in het dagelijks contact dat je met elkaar hebt. De interesse die je in elkaar toont, ongeacht wat je voor elkaar kan betekenen. Iedereen weet dat je mensen niet altijd kan geven wat ze willen, maar je kan wel altijd respectvol zijn. Iemand blijven zien als een mens en de moeite nemen om uit te leggen waarom je tot een bepaald besluit komt.

Ik weet niet wie ooit heeft bedacht dat "professioneel" zijn betekent dat je geen emoties toont, jezelf niet hoeft te verklaren en ongestraft een eikel mag zijn, maar een impactvolle professional was het niet. Als je inclusiviteit en menselijke waardigheid belangrijk vindt, zit hier iets wat je per direct, zelf, morgen kan doen. Verbind met de mensen om je heen.

Als je deze tip verdacht vindt van iemand die de afgelopen 12 jaar trainingen verkocht rondom communicatievaardigheden, dan heb je natuurlijk een punt. Maar heb ik ongelijk?

***Skill 3. Ethische besluitvorming***

Als impactvol professional wil je een mooie toekomst voor iedereen dus neem je jouw geweten mee naar je werk. Dat iets wettelijk is toegestaan, betekent niet gelijk dat het een goed idee is. Ik onderscheid voor nu drie situaties waar je wordt aangesproken op jouw ethische besluitvorming.

**Je twijfelt wat het moreel juiste is**

Er gebeuren relatief weinig dingen waarbij het 100% duidelijk is dat er iets fouts aan de gang is. 'Gebruik je geweten' klinkt dan wel leuk, maar zo makkelijk is dat nog niet. Soms twijfel je aan je eigen waarneming of inschatting. En soms zijn er tegenstrijdige belangen; volg je de regels of knijp je een oogje dicht zodat deze patiënt/klant/collega wél geholpen wordt? Vaak kiezen mensen ervoor om deze momenten dan maar op zijn beloop te laten, de weg van de minste weerstand.

Twijfel je? Maak het bespreekbaar. Ga er niet vanuit dat het antwoord voor iedereen behalve jou duidelijk is. Stel de vraag, maak het een gemeenschappelijk probleem. "Vinden we dit OK?" "Hoe willen we met dit soort dingen omgaan?" Als dit lukt, geeft het een enorme boost aan het vertrouwen en veiligheid binnen de groep.

Maar het is ook duidelijk dat dit vaak genoeg (te) moeilijk is. In dat geval is het advies om in 'moreel beraad' te gaan. In het klein, door privé contacten of vertrouwde collega's te vragen hoe zij iets zien. Of in het groot, door onder professionele begeleiding met vakgenoten of collega's morele dilemma's te bespreken.

**Je baas vraagt je de regels te breken (moreel of wettelijk)**
Als jouw baas en jij hier een andere mening over hebben, kom je terecht in een conflictsituatie. Extra ingewikkeld omdat je in een machtsverhouding zit waar jij de afhankelijke bent. De best practice is dan ook om op zoek te gaan naar de win-win oplossing. Vaak bestaat er een manier waarop de baas krijgt wat hij wil en jij geen grens over hoeft. Maar wat als dat niet zo is? In Harvard Business Review beschrijven Peter Coleman en Robert Ferguson 8 strategiëen van principieel verzet. Je begint bij stap 1 en escaleert indien nodig.

- "Ik maak me zorgen over jouw belang": je probeert het eigenbelang van je baas aan te spreken en die zo te overtuigen dat het niet zo'n slim idee is.
- Doe een beroep op hun positieve zelfbeeld. De meeste mensen zien zichzelf als fatsoenlijk en zijn niet blij als ze merken dat hun gedrag daar haaks op staat.
- Zeg gewoon nee. Eenvoudig, zonder met de vinger te wijzen, simpelweg aangeven dat jij dit niet wil doen.
- Zeg harder nee. Vanaf nu ga je anderen erbij betrekken. Collega's (zonder hen in gevaar te brengen), HR, de baas van je baas. "Blow the whistle inside" noemen ze dit.

Voor stap 5 t/m 8 verwijs ik je naar het artikel in de bronvermelding, want vanaf dat punt zit je in een echte oorlogssituatie en schiet je weinig op met mijn 3 regels uitleg.

**Je bent getuige van ongewenst gedrag**
Een complex en actueel onderwerp wat ook meer vraagt dan een halve pagina. Onderstaande dient hopelijk vooral als trigger om je meer in dit onderwerp te verdiepen. Een relevant model in dat geval is het Bystander Intervention Model van Darley and Latane.

Het model beschrijft de 5 stadia waarvan het goed is om je expliciet te realiseren dat je ze langsgaat:

- Je merkt op dat er een incident gaande is
- Je interpreteert de situatie als iets schadelijks en bedenkt óf je een verantwoordelijkheid hebt
- Je neemt je verantwoordelijkheid en bepaalt hoe je gaat ingrijpen en met wie
- Je hebt de skills om in te grijpen
- Je grijpt in; idealiter na toestemming van 'slachtoffer'

Graag benadruk ik dat je bewust wil interpreteren of wat je ziet een grens overschrijdt. Dat is lang niet altijd duidelijk en idealiter werk je in een dusdanig veilige omgeving dat je die vraag ter plekke kunt stellen of je checkt het bij vertrouwelingen. Noot daarbij: als je overweegt de situatie te laten voor wat het is, is het ook nog goed je af te vragen: zouden anderen ook slachtoffer kunnen worden als er niets aan wordt gedaan?

Besluit je in te grijpen dan zijn er vijf strategiëen die je kunt hanteren:

- leid dader of slachtoffer af,
- meld het,
- documenteer het (en vraag slachtoffer wat die met de documentatie wil),
- steun het slachtoffer achteraf
- confronteer de dader in het moment

## Impact op jouw team

### *Skill 4. Leiderschapsstijlen*

Het grootste deel van je werk is 'samenwerk'. Om mensen met je mee te krijgen, moet je lenig worden in de stijlen die je hanteert. Je past je aan op basis van de situatie en je gesprekspartner. De kunst is om

- de verschillende stijlen te beheersen, én
- de 'stijlflexibiliteit' te ontwikkelen om te herkennen welke stijl gevraagd wordt en daar naar over te schakelen

Hieronder licht ik de modellen toe van situationeel leidinggeven en communicatiestijlen, twee echte 'evergreens' in trainingsland.

Zaak daarbij is dat je je niet verliest in de specifieke modellen. Uiteindelijk kom je vaak al een heel eind met de basisboodschap: verschillende mensen hebben verschillende dingen nodig.

**Situationeel leidinggeven**
Het basisidee van situationeel leidinggeven is dat medewerkers verschillen in hoe 'volwassen' en 'betrokken' ze zijn ten opzichte van een specifieke taak. Of ze die taak kunnen uitvoeren en of ze dat willen. Afhankelijk van die twee variabelen, bepaal jij welke stijl je in die situatie toepast.

Uiteindelijk wil je op het punt komen van een hoge taakvolwassenheid en een hoge betrokkenheid. Vanaf dat moment kan je volstaan met Delegeren. De medewerker zou je dan kunnen omschrijven als "het doorgewinterde teamlid". Krijgt veel vertrouwen en autonomie en maakt dat waar. Aan de andere kant van het spectrum vind je de mensen die het niet kunnen en eigenlijk ook (nog) niet willen. Deze "beginner" wil je *Instrueren*.

Daartussen vind je nog *Coachen* en *Ondersteunen*. Coachen doe je als iemand wel wil, maar het nog niet kan, de "gemotiveerde leek". Ondersteunen is nodig bij de "ongemotiveerde vakman".

**Communicatiestijlen**
Iedereen heeft bepaalde voorkeuren in de manier waarop. Elke communicatiestijl heeft zo zijn kwaliteiten en valkuilen. De assen zijn hier intro- versus extravert en mens- versus taakgericht. De stijlen worden typisch uitgedrukt in kleuren:

- Rood: direct en resultaatgericht, met een focus op het nemen van beslissingen en het bereiken van doelen.
- Groen: bedachtzaam en ondersteunend, met een nadruk op harmonie, relaties en het begrijpen van de gevoelens van anderen.
- Blauw: analytisch en nauwkeurig, met een voorkeur voor feiten, details en een systematische benadering.
- Geel: enthousiast en overtuigend, met een focus op creativiteit, innovatie en het inspireren van anderen.

Het is handig om jouw eigen voorkeursstijl te leren kennen, maar ook de stijl van anderen snel te kunnen herkennen. Als je daarnaast je communicatiestijl kunt aanpassen aan de ander, komen jouw ideeën beter over, bouw je sneller goede relaties op en ontstaan er minder misverstanden.

En dan de bonus: deze modellen kan je vrij goed over elkaar heen leggen voor een simpel spiekbriefje.

.

| | | |
|---|---|---|
| Hoge taakvolwassenheid | **"De ongemotiveerde vakman"**<br>=> *Ondersteunen*<br>=> Groene communicatie | **"Het doorgewinterde teamlid"**<br>=> *Delegeren*<br>=> Blauwe communicatie |
| Lage taakvolwassenheid | **"De beginner"**<br>=> *Instrueren*<br>=> Rode communicatie | **"De gemotiveerde leek"**<br>=> *Coachen*<br>=> Gele communicatie |
| | Lage betrokkenheid | Hoge betrokkenheid |

***Skill 5. Inclusief & veilig samenwerken***

Psychologische veiligheid is als concept niet ingewikkeld. Je weet direct wanneer het er niet is. Na een halfuur met een team hebben onze trainers vaak al een duidelijk beeld.

Maar daarmee is niet gezegd dat het eenvoudig is om psychologische veiligheid te organiseren. In iedere interactie tussen mensen spelen er nu eenmaal allerlei belangen, behoeften en aannames mee die in de weg kunnen zitten. "Ik ben de baas en de baas moet alles weten." "Loopt mijn baan, en daarmee bestaanszekerheid, een risico als ik dit zeg?" "Als ik dit zeg, lijk ik dom en neemt niemand me meer serieus." "Dit houd ik voor mezelf, want hier kan ik op een ander moment mee scoren." En. Zo. Voort.

En veiligheid is ook geen constante. Als het er vandaag is, kan je er niet vanuit gaan dat het er morgen nog steeds is. De belangrijkste tip in dit hoofdstuk is dan ook: blijf eraan werken! Neem niet aan dat alles veilig is (al helemaal een valkuil als je het team leidt), maar blijf eraan werken. Het is geen toeval dat dit lijkt op de meestgehoorde tip voor liefdesrelaties.

**Leer elkaar kennen.**

Hoe beter je elkaar kent, hoe veiliger de omgeving. Zo simpel is het dus doe alsjeblieft al die cliché dingen. Ga bowlen. Ga borrelen. Doe mee aan de ongemakkelijke teambuildingactiviteit (en maak er dan samen grappen over). Teambuilding wordt al snel te ingewikkeld gemaakt.

En de andere tip die niet mag ontbreken: vul een persoonlijkheidsvragenlijst in en bespreek de uitkomsten met elkaar. Het maakt niet zo uit of het nu de communicatiestijlen zijn van de vorige skill of een MBTI test of nog weer iets anders. Het punt is dat het een manier biedt om een zinvol gesprek te voeren over de overeenkomsten en verschillen. Geen van deze instrumenten is wetenschappelijk onderbouwd, maar ze zijn wél door de praktijk onderbouwd. Daarmee bedoel ik: bijzonder veel teams, wereldwijd, ervaren dagelijks de voordelen van een aanleiding en gedeeld jargon om over verschillen te praten.

**Voorbeeldgedrag**
Als leider ben je "besmettelijk". Hoe jij je gedraagt, met welk humeur jij binnenkomt, het heeft allemaal een bovengemiddeld grote impact op je collega's. Je bent dan ook bovengemiddeld belangrijk voor de psychologische veiligheid van je team.

Of jouw team een veilig team wordt heb je niet volledig in de hand. Maar jij bent wel degene die er in z'n eentje voor kan zorgen dat het onveilig wordt. Twee tips om dit te voorkomen.

Ten eerste: stel jezelf kwetsbaar op. Als jij het niet doet, doet niemand het. Voor veel (nieuwe) managers gaat dit tegen het buikgevoel in, maar weinig is zo belangrijk als dit.

Ten tweede: stel duidelijke grenzen en handhaaf ze. Iedere juf of meester weet dat je met duidelijke grenzen juist veiligheid biedt. Dit gaat over kleine dingen ("kun je je telefoon wegleggen als je collega presenteert?"), maar juist ook over de grote dingen rondom ongewenst gedrag ("die opmerking was ongepast"). Wat de grenzen zijn is vaak best duidelijk. Handhaven is wat het moeilijk maakt. Wat dat betreft heb ik slecht nieuws voor je: jij moet het doen, jij hebt die rol. En je moet het ook nog eens publiekelijk doen, want voor veiligheid is het belangrijk dat men weet dat er gehandhaafd wordt.

**Verleg het doel naar Leren i.p.v. Presteren.**
De mode is dat je jouw team aanstuurt op resultaat. Het maakt niet uit hoe iemand iets doet, als het maar werkt. Daar is in principe niets mis mee, zolang je maar onthoudt dat je het resultaat uiteindelijk nooit 100% in de hand hebt. Je kan alles goed doen en dan nog je doelen missen. Iemand enkel aansturen op de resultaatcijfers, werkt dan ook vaak averechts en onveilig.

Het is interessanter en duurzamer om samen te leren wat goed werkt, daar een gemeenschappelijke nieuwsgierigheid naar te ontwikkelen, en dat ook de kern van de gesprekken te maken. Dus niet: "je hebt je KPI niet gehaald!" maar "Wat kunnen we hiervan leren? Wat kunnen we de volgende keer nog beter doen?". Dit was één van de belangrijkste conclusies van het onderzoek van Google, maar is ook iets wat veel sporttrainers al eerder wisten en zelfs de Stoïcijnen in het oude Griekenland al bepleitten: focus je (alleen) op waar je invloed op hebt, dan komen de resultaten vanzelf. Oftewel, jouw cirkel van invloed.

***Skill 6. Constructief conflict***
In het werkende leven heb je nooit alle informatie voorhanden op het moment dat je een beslissing moet nemen. Als je namelijk wacht totdat dat wel zo is, bijvoorbeeld door uitgebreide onderzoeken te doen, ben je te laat.

Het is dus zaak om met imperfecte informatie een zo goed mogelijke inschatting te maken en gewoon maar te gaan voor je keuze. Veel bekende CEO's en generaals schrijven in hun memoires dat ze hopen 'iets vaker' goed te zitten dan fout. En voor de goede orde: 'fout' kan gaan over een keuze die niet de gewenste bedrijfsresultaten oplevert, maar het kan ook gaan om ethisch ingewikkelde keuzes.

De sleutel is dus om in zo min mogelijk tijd zoveel mogelijk informatie te verzamelen. Dat is een belangrijke reden om actief het debat op te zoeken met je teamgenoten en je best te doen daar zoveel mogelijk verschillende perspectieven op tafel te krijgen.

Dit is ook hét argument voor diversere teams. Hoe verschillender de mensen in je team, hoe verschillender de perspectieven die je op tafel krijgt met elkaar.

Kortom, stimuleer debat. Stimuleer afwijkende meningen. Vraag mensen proactief een andere mening te verkondigen dan ze zelf misschien hebben. Zorg dat iedereen grofweg evenveel spreektijd krijgt, geef juist ook de meer junior of stillere mensen de ruimte. Met als gewenst bijeffect dat alle medewerkers, juist ook die met een ander perspectief, zich gehoord voelen.

Dit begint bij de houding die je zelf hebt rondom dit soort gesprekken. Twee concrete tips gaan hierbij helpen:

**Geef tijd**
Sommige mensen hebben gelijk een mening klaar én de verbale kwaliteiten om die ook direct te verwoorden. Dat zijn de mensen die je het meest hoort. Op zo'n moment een 'stil iemand' direct vragen naar een mening, zorgt er vaak voor dat die persoon dichtklapt. Een beter idee is om hier tijd voor in te bouwen. Stel een concrete vraag en geef iedereen een paar minuten de tijd om de eigen mening te vormen, voordat de groepsdiscussie op gang komt. Dit kan in meerdere rondes.

**Benoem de spanning**
Als je debatteert over belangrijke onderwerpen, voelt iedereen in de ruimte spanning. Dat kan blokkerend werken. De manier om hiermee om te gaan is om het te duiden en aan te geven dat dit precies is wat de bedoeling is. "Ga door, dit is precies het gesprek waar we het meest van gaan leren!" Dit geeft iedereen het vertrouwen en de veiligheid om hard te blijven duwen op de inhoud, zonder zich zorgen te maken over de relatie.

## Impact op jouw organisatie

### *Skill 7. Verandering vormgeven*

Deze skill is een samenvoeging van 'change management' en 'design thinking'.

Er bestaan veel change management modellen - mijn persoonlijke favoriet tijdens mijn studie was "ontdooi, verander, bevries" - maar de kern van verandermanagement is dat je verandering niet aan het toeval wil overlaten. Je wil een plan hebben, je wil weten hoever je bent en je wil weten wat de volgende stap is.

**Kotter's Verandermodel**

Een van de meest handzame en onderbouwde verandermodellen is dat van Kotter. Hij beschrijft in 8 stappen hoe je de verandering voor elkaar krijgt. Urgentie en handelingsperspectief zitten er duidelijk ingebakken, maar het is concreter over wat je dan morgen moet doen. Ook zitten er op ervaring gebaseerde best practices in, zoals het beginnen met de korte termijn successen én die vieren. Het gaat helpen als je deze stappen aanhoudt in je veranderplan en monitort waar je zit.

**Design thinking: gestructureerd experimenteren**

Het model van Kotter is nuttig, maar zou je ook kunnen laten denken dat verandering een lineair, voorspelbaar proces is. De waarheid is vaak vele malen complexer en design thinking is een prachtig middel om daarmee om te gaan.

Toen ik begon met ondernemen was "The Lean Startup" de nieuwe, heilige graal. Met pleitbezorgers als Steve Blank en Eric Reiss werd het neergezet als de "wetenschappelijke methode" om een succesvol bedrijf te starten.

De kerngedachte: het genie dat op de zolderkamer iets bedenkt, bouwt en de wereld bestormt, is een enorme uitzondering en zelfs schadelijk beeld. Weinig ideeën overleven de confrontatie met de werkelijkheid.

Hoe dan wel? Zo snel mogelijk die zolderkamer uit, naar buiten, praten met potentiële klanten en hun problemen begrijpen.

Dan zo snel mogelijk een “minimum viable product” in elkaar knutselen, wat soms niet meer is dan een paar schetsen. En dan weer terug naar diezelfde klanten. Dit blijf je doen totdat je raak schiet.

Ik weet niet wie van wie heeft afgekeken, maar Design Thinking is op dezelfde leest geschoeid. Een gestructureerde, iteratieve aanpak die bijzonder effectief is in het vormgeven van allerhande veranderingen. Niet alleen voor producten, ook initiatieven als het herzien van een arbeidscontract of uitdenken van een klantreis lenen zich hiervoor.

De reden dat je zo vaak hoort over Design Thinking? Het werkt. Als ik maar één tip had mogen geven voor organisatieverandering, dan was het deze. Het is namelijk een mooi breekijzer dat allerlei belangrijke aspecten van verandering inkapselt, zoals het bij elkaar brengen van verschillende betrokkenen, het begrijpen van de doelgroep en een pragmatische aanpak.

En mits goed doorlopen, staat het garant voor legio quick wins, wat motiveert om door te pakken.

***Skill 8. Rollen & Invloed***

Je hoeft geen leidinggevende rol te hebben om bij te dragen aan positieve verandering. Iedere transitie vraagt om verschillende rollen, en binnen iedere rol heb je de mogelijkheid om invloed uit te oefenen.

De vaardigheid om te ontwikkelen is:

1. Wees je bewust van de rol die je kan en wil spelen
2. Gebruik verschillende invloedstijlen om dat succesvol te doen

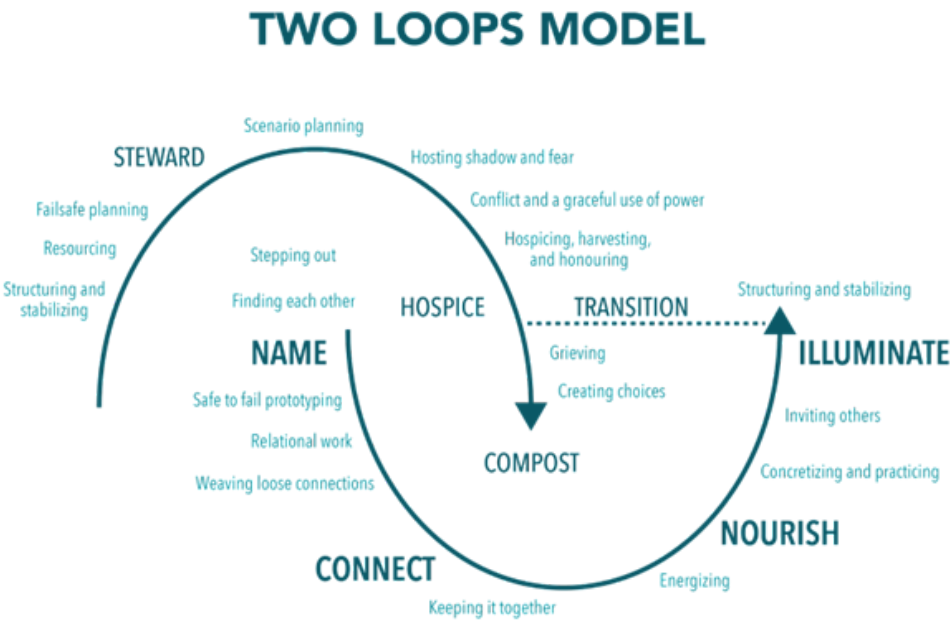
**Kies je rol**
In dit kader is het Two Loops Model van Berkana & Ayers interessant. Het idee is grotendeels gelijk aan dat van de X-curve van DRIFT, maar ze gaan nog iets verder in het beschrijven van de verschillende rollen die je kunt spelen in de overgang van een oud naar nieuw systeem.

Dit zijn de rollen:

- *Stabilizers/stewards* behouden wat goed werkt in het huidige systeem en voorkomen dat het kind met het badwater wordt weggegooid.
- *Pioniers* zijn vaak visionaire eenlingen die gaan experimenteren met een nieuwe manier van werken.
- *Connectors* herkennen deze visionairs en brengen ze bij elkaar.
- *Nourishers* geven deze pioniers voeding in de vorm van geld, ruimte, regelwijzigingen, enzovoorts.
- *Prototypers* zien de waarde in het experiment van de pionier en werken dit systematischer uit.
- *Ordeners* brengen structuur aan in de prototypes en schalen de boel op.
- *Bridgers* helpen mensen van het oude naar het nieuwe systeem springen.
- En *Hospicers* zorgen voor een waardig afscheid van het oude systeem en voorkomen dat hier (teveel) wrok ontstaat.

**Gebruik invloedsstijlen**
Er bestaan veel modellen rondom invloedstijlen en het loont om jezelf daarin te trainen. In onze trainingen onderscheiden wij vaak de volgende vier stijlen:

- Enthousiasmeren: centraal staat “wij”
- Argumenteren: centraal staat “men”
- Verbinden: centraal staat “jij”
- Dirigeren: centraal staat “ik”

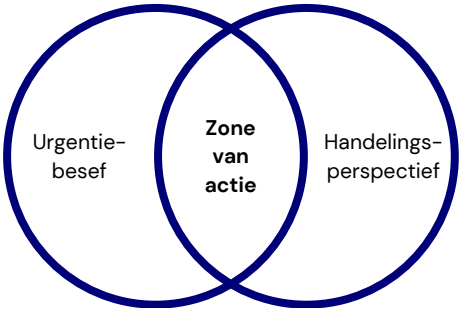


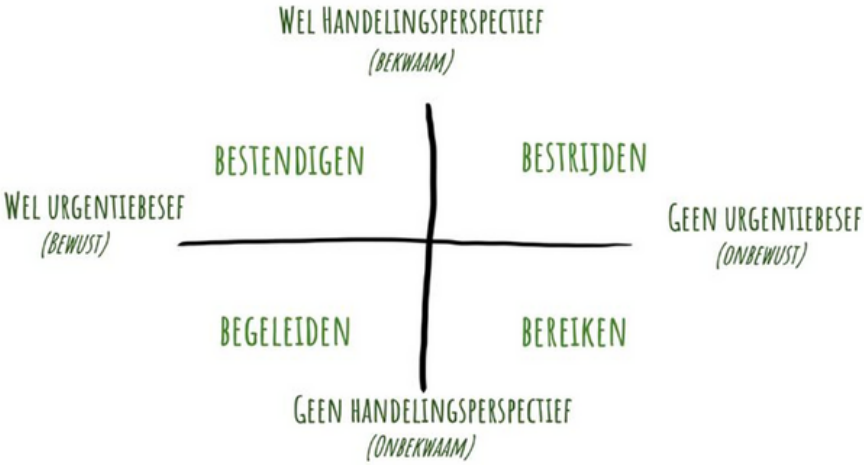
Net als met leiderschapsstijlen zit de kunst hier in de flexibiliteit. Herkennen welke stijl nodig is en deze kunnen toepassen.

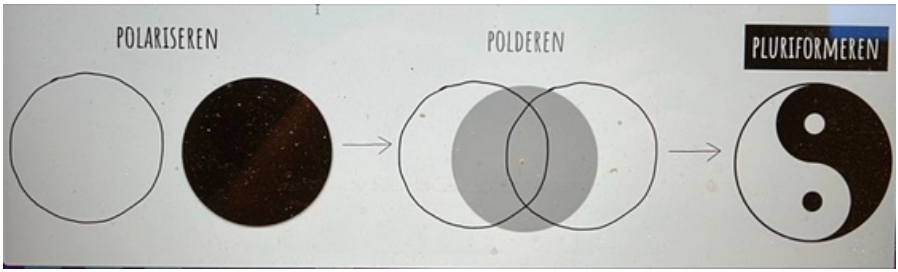
In dat kader vind ik het interessant om nog een keer terug te grijpen naar de ingrediënten voor actie: urgentiebesef en handelingsperspectief.

Je bent bezig om mensen in beweging te krijgen en bij de ene lukt dat beter dan bij de ander. Het is dan interessant om hen in te delen op deze twee assen. Dat helpt je bepalen wat voor invloed er nodig is om iemand richting de zone van actie te bewegen.

En de term “bestrijden” maakt ook direct duidelijk waarom je de volgende skill nodig hebt.






***Skill 9. Omgaan met weerstand***
Weerstand komt in vele soorten en maten en de manier om ermee om te gaan ook. Het enige dat je zeker weet, is dat je ermee te maken krijgt op het moment dat je impact wil maken.

Tijdens een cursus deelde Kees Klomp een model dat hij vaak meegeeft aan zijn studenten. In geval van weerstand heb je drie mogelijkheden: polariseren, polderen, of pluriformeren.

Polariseren zien we maatschappelijk veel gebeuren, maar komt in feite nog meer voor in het bedrijfsleven. Beide kanten schreeuwen heel hard en proberen de ander te overtuigen van hun gelijk. Het werkt vaak averechts, men gaat alleen nog maar meer in de eigen loopgraaf zitten. In een organisatie wordt dit vaak simpelweg opgelost met de kaart van hiërarchie, men drukt een besluit door. Op de korte termijn effectief, maar uiteindelijk komen de niet-geadresseerde bezwaren altijd terug als een ballon die je onder water duwt.

Polderen is een bekend principe. Beide partijen doen een beetje water bij de wijn en je vindt elkaar in het midden. Voor kleine veranderingen is dit een bijzonder effectieve manier van besluitvorming. Het wordt problematisch op het moment dat je echt moet kiezen tussen A of B, wat voor de grote thema's vaak geldt.

Ten derde: pluriformeren, bewust weergegeven als een yin yang teken. Het doel is hier niet om het eens te worden, maar om elkaar te begrijpen. Om in een veilige omgeving alles te mogen zeggen en te ervaren dat vanuit een ander perspectief een andere mening 'logisch' kan zijn. Om iets van jezelf te herkennen in het verhaal van de ander (vandaar het bolletje in andermans kleur).

Vervolgens zijn er twee manieren om tot een beslissing te komen: ofwel, de stille meerderheid beslist na alle informatie meegekregen te hebben. Of de hiërarchie. Maar in beide gevallen wordt er nog één extra stap gezet: de 'verliezende' mening krijgt de vraag "wat heb je nodig om aangehaakt te blijven?" Agree to disagree is een stuk makkelijker als je in ieder geval het idee hebt dat jouw overwegingen zijn gehoord.

Het leuke is: als je verandering zorgvuldig aanpakt, bijvoorbeeld met Kotter's model of design sprints, ben je stiekem al een heel eind onderweg in pluriformeren. Je zorgt dat alle meningen gehoord worden én beweegt de 'stille meerderheid' mee naar een beslissing.

In dit kader is het interessant om een zijdelings gerelateerd praktijkvoorbeeld te noemen. We trainden een callcenter van een grote telecomorganisatie en de afdeling in kwestie was een klachtenlijn. Medewerkers moesten vooral de klacht goed verhelpen. Maar ze hadden ook een secundaire doelstelling: als het abonnement verlengd kon worden, moesten ze daarvoor gaan. Oh, en een derde doelstelling: het gesprek graag in zo min mogelijk tijd, want de gemiddelde afhandeltijd is een belangrijke KPI. Met andere woorden: een nogal weerstand-gevoelige situatie.

We kozen voor een data-gedreven aanpak en deden een assessment bij de ± 100 medewerkers van deze afdeling. We testen allerlei subvaardigheden, variërend van hoe iemand de eerste begroeting deed tot of en hoe ze een aanbod durfden te doen aan het eind van het gesprek. Die uitslagen legden we naast de individuele verkoopcijfers van diezelfde medewerkers. Wat bleek? De best presterende medewerkers deden consistent één ding: in het eerste deel van het gesprek besteden ze bovengemiddeld veel tijd aan contact leggen, vragen stellen en de klant echt begrijpen. Pas minuten later, en alleen als ze zelf ook geloofden dat de klant hier iets aan zou hebben, deden ze een aanbod. Afdelingbreed gingen de cijfers met meer dan 25% omhoog toen we iedereen leerden om aan de start te pluriformeren (hoewel we dat toen nog niet zo noemden).

## Impact op de samenleving

### *Skill 10. Systeemdenken*

Systeemdenken is best een ingewikkeld begrip. De makkelijkste manier om het te duiden, vind ik, is om in eerste instantie te beschrijven wat het niet is. In zekere zin is systeemdenken het tegenovergestelde van *lineair denken* of *reductionistisch denken*. Grote kans dat dit de voornaamste manier van denken is die je aangereikt hebt gekregen in je opleiding.

Bij lineair denken, zoom je volledig in op oorzaak-gevolg denken. Als we het salaris van onze account managers verhogen wordt het makkelijker om mensen aan te nemen. In dit type oorzaak-gevolg denken zit ingebakken dat je de wereld enorm versimpelt, reductioneert. Salaris is slechts één van de variabelen die iemands baankeuze beïnvloeden. En het is ook blind voor eventuele bijeffecten van jouw handelen. Want misschien doen jouw concurrenten hetzelfde als jij jouw salaris verhoogt. Of misschien gaan mensen die al bij jou werken maar op een andere afdeling, zich nu ineens afvragen of ze account manager moeten worden?

Systeemdenken is een alternatief voor deze manier van denken. Het vraagt je om te erkennen dat de werkelijkheid ingewikkeld is waarbij verschillende krachten, vaak onvoorspelbaar, op elkaar inwerken. Het vraagt je om verbindingen en relaties tussen de verschillende onderdelen van een systeem herkennen en in kaart te brengen hoe die steeds weer op elkaar inwerken.

En misschien wel het belangrijkste: het doet je realiseren dat systemen in zichzelf ook eigenschappen hebben, die anders kunnen zijn dan de optelsom van de onderdelen van datzelfde systeem. Het kan zo zijn dat jij, je partner en je kinderen los van elkaar nogal stil en introvert zijn, maar het door jullie onderlinge vertrouwdheid thuis aan de eettafel een kippenhok is.

De logische vervolgvraag is dan: wat is een systeem? En het ietwat onbevredigende antwoord is: alles. Jouw gezin is een systeem, jouw team, jouw organisatie, de sector waarin je werkt, de beroepsgroep, Nederland, het maakt eigenlijk niet uit. Zodra je met een vraagstuk aan de gang gaat, is het dus zaak om zelf het hekje zo te plaatsen dat het hanteerbaar wordt.

Theoretisch prachtig allemaal, maar wat moet je hier nu mee als je impact wil maken? In sommige beroepen is het handig om heel goed te worden in de 'techniek' van systeemdenken. Bijvoorbeeld door systemen uit te tekenen in 'stock and flow' diagrammen om te begrijpen hoe voorraden (hoeveelheden van iets dat zich opbouwt of vermindert) veranderen door de stromen (toevoegingen of onttrekkingen) binnen een systeem..

Maar voor de meeste mensen volstaat het volgens mij om drie concrete punten mee te nemen.

Ten eerste: dwing jezelf breder te kijken dan je wellicht gewend bent en krachten in kaart te brengen waar je anders niet zo snel aan zou denken.

Een typisch voorbeeld: bij een concurrentie-analyse wil je niet alleen kijken naar partijen die hetzelfde product bieden als jij, maar óók naar de partijen die dezelfde behoefte invullen met een compleet andere dienstverlening.

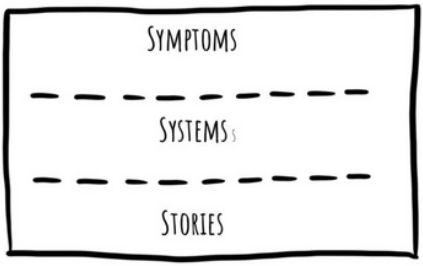
Ten tweede: ga op zoek naar de 'kantelpunten'. Een typisch kenmerk van systemen - en dat moet je dan maar even aannemen - is dat er bepaalde punten zijn waar een kleine verandering, een enorm gevolg teweeg brengt. Voor de DNB is dat bijvoorbeeld de rentevoet. Als die wordt verlaagd, wordt lenen goedkoper, wordt er meer geïnvesteerd, etcetera. Op het niveau van een organisatie kan je bijvoorbeeld kiezen voor een aanpassing in hoe besluiten worden genomen. Wat gebeurt er bijvoorbeeld als de inkoop niet op het hoofdkantoor gedaan wordt, maar de medewerkers in een vestiging beslissingen mogen nemen op basis van hun dagelijks contact met de klanten.

Tenslotte: wees bescheiden en blijf leren en proberen. We komen er steeds meer achter dat de wereld een stuk minder maakbaar is dan we denken en er allerlei dingen gebeuren die we niet vooraf bedacht hadden. Dat is op zichzelf niet anders dan de afgelopen 3.000 jaar van de mensheid het geval was, maar veel van ons zijn toch wel gaan geloven dat we het nu allemaal wel zo'n beetje door hadden. Door bescheiden te zijn, voorzichtig te experimenteren (bijvoorbeeld via design thinking) en te leren van de resultaten, ben je vaak een stuk effectiever dan dat je alles vooraf probeert te bedenken.

***Skill 11. Storytelling***

In het boek Sapiens maakt Yuval Noah Harari het punt dat verhalen zijn wat ons als mens de meest dominante diersoort heeft gemaakt. Door verhalen kunnen we samenwerken, omdat we hetzelfde geloven over iets wat groter en abstracter is dan dat wat recht voor onze neus is. Je kan een bedrijf niet vasthouden, of zien, maar het bestaat toch. Een verhaal dus.

Een interessante gedachte, maar weinig praktisch. Dacht ik. Totdat ik werd gewezen op dit model van Charles Eissenstein.




Als je dit principe eenmaal kent, herken je het overal. Een paar voorbeelden.

**Voorbeeld 1 (economie)**

*Verhaal:* we zijn gaan geloven dat de mens losstaat van de natuur, erboven staat.

*Systeem:* onze economische en industriële systemen werken het daarmee in de hand dat we de natuur gebruiken om aan onze eigen behoeften te voldoen. Een dode boom is in ons systeem meer waard dan een levende, want die kun je niet verkopen.

*Symptomen:* de schade aan allerlei planetaire grenzen is inmiddels evident.

**Voorbeeld 2 (Patagonia)**

*Verhaal:* als outdoor sport- en kledingmerk vinden wij een gezonde, leefbare aarde het allerhoogste doel.

*Systeem:* we richten onze structuur zo in dat 'de aarde' onze enige aandeelhouder is.

*Symptomen:* alle winst gaat naar initiatieven om de wereld leefbaarder te houden en de gehele organisatie gedraagt zich naar die missie.

**Voorbeeld 3 (Coolblue)**

*Verhaal:* wij doen "alles voor een glimlach".

*Systeem:* meer investeringen in de medewerker- en klantbeleving met aandacht voor kleine, 'glimlachwaardige' details.

*Symptomen:* blijere medewerkers én klanten én aandeelhouders door betere dienstverlening en dito bedrijfsresultaten.

**Hoe gebruik je dit**

Twee zaken zijn hierbij belangrijk:

Ten eerste, vertel een nieuw verhaal. Het punt is natuurlijk dat deze 'oude' verhalen ons ook enorm veel brengen. De verhalen van nu zijn vaak al een stuk beter dan de verhalen die we daarvoor hadden. Het risico is dat je belandt in een eindeloos debat over een bestaand verhaal. Niet doen. De kunst is: om een nieuw, nóg beter verhaal te vertellen. In zekere zin is Het ideaal in hoofdstuk 1 simpelweg een nieuw verhaal, waar we de systemen soms nog bij moeten bedenken.

Ten tweede, leer hoe je een verhaal vertelt. Een opsomming van feiten is een gegarandeerde manier om alle motivatie de kop in te drukken. Mensen onthouden verhalen. Een verhaal heeft een kop en een staart. Het heeft iets unieks en is relevant voor de ander. Het roept concrete beelden en emoties op. Het is onthoudbaar en herhaalbaar en je brengt het op een enthousiaste open manier.

Richt je dus op het vertellen van nieuwe, goede verhalen, dan volgen systemen en uiteindelijk symptomen. Misschien klinkt dat als druppels op een gloeiende plaat. Maar dan verwijs ik je graag weer naar hoofdstuk 1: proberen heeft zin.

***Skill 12. Coalitievorming***

Veranderingen op maatschappelijk niveau zijn vrijwel altijd organisatie-overstijgend, dus het is zaak samenwerking op te zoeken.

Een mooi voorbeeld hiervan is de B Lab Beauty Coalition, een coalitie van 'concurrenten' in de mode-industrie die samenwerken om best practices te delen. Het maakt bijvoorbeeld nogal uit of één partij een leverancier vraagt op een andere manier te produceren, of dat 20 organisaties dat doen.

Daarbij volgen ze grofweg de aanpak van Collective Impact, een gestructureerde manier om complexe sociale problemen aan te pakken door middel van een gecoördineerde inspanning van verschillende sectoren en organisaties. Deze methode onderscheidt vijf kerncondities of stappen die essentieel zijn voor het succes van dergelijke samenwerkingsinitiatieven:

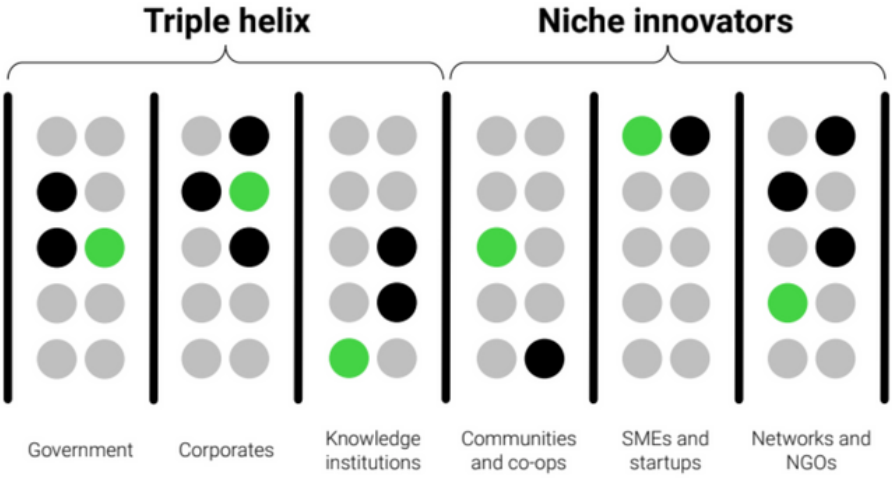
- *Gezamenlijke agenda:* alle betrokken partijen komen tot een gedeelde visie voor verandering, inclusief een gemeenschappelijk begrip van het probleem en een gezamenlijke aanpak voor het oplossen ervan.
- *Gedeelde metingen:* het ontwikkelen van een gemeenschappelijk meetsysteem om de voortgang en successen te volgen en te evalueren.
- *Wederzijds versterkende activiteiten:* deelnemende organisaties ondernemen verschillende activiteiten die complementair zijn en elkaar versterken. Hoewel de activiteiten divers kunnen zijn, moeten ze allemaal bijdragen aan het gemeenschappelijke doel.
- *Continue communicatie:* voortdurende en open communicatie is nodig om vertrouwen op te bouwen, ambities af te stemmen en de voortgang te delen.
- *Ondersteunende organisatie:* een afzonderlijke organisatie of team met specifieke vaardigheden die de samenwerking coördineert, het initiatief ondersteunt en de continuïteit ervan waarborgt. Deze organisatie zorgt voor de planning, het beheer en de ondersteuning die nodig zijn voor het collectief.

Daarbij nog twee aandachtspunten.

Ten eerste: zoek je coalitieleden op basis van de missie en doelen. Je hoeft het niet over alles met elkaar eens te zijn, om wel een gezamenlijk doel na te streven. Je kunt keihard concurreren op het ene vlak, maar samenwerken op een ander vlak. Als je je beperkt tot zielsverwanten, sla je geen enkele deuk in een pakje boter (met andere woorden: wees pragmatisch).

En ten tweede: je bent op zoek naar **mensen** met hetzelfde doel.

Ruurd Priester deed onderzoek naar de Triple Helix, waarbij samenwerking tussen overheid, onderwijs/onderzoek en ondernemers wordt aangeraden. Het probleem is: het is heel moeilijk voor organisaties om samen te werken, want de kans is groot dat ook binnen die organisatie niet iedereen op dezelfde lijn zit. Laat staan dat het "officiële beleid" van die organisatie nu al helemaal in lijn is met de beoogde verandering. Kortom, zoek naar de mensen binnen die organisaties die hetzelfde willen als jij. Dáár zit de25% waar je naar op zoek bent. Ruurd Priester noemt dit de "groene bolletjes theorie".



CONCLUSIE

# Goed doen is goed zaken doen

Werken aan een mooie toekomst voor iedereen is hard nodig en geeft voldoening. De aanname in dit boekje is dat jij dat ook zo voelt en zin hebt om daarmee aan de gang te gaan, maar blijft hangen op de vraag: hoe dan?

In dit boekje heb ik geprobeerd duidelijk te maken dat je in feite een flink handelingsperspectief hebt. Verandering gaat langzaam maar dan ineens sneller dan je verwacht en jouw, vaak kleine, stapjes zijn daarvoor nodig.

Een misschien nog wel belangrijker punt in dit boekje is dat een mooie toekomst voor iedereen óók betekent dat het beter is voor jou. *"Goed doen is goed zaken doen"* is misschien wel de belangrijkste conclusie van mijn onderzoek. Je krijgt niet alleen een warm gevoel van binnen als je meer idealen durft na te streven, maar het is ook zakelijk gezien een goed idee voor jou, jouw team en jouw organisatie.

Dus:

1. Bedenk je waar je heen wil (je idealen)
2. Ontwikkel de vaardigheden om impact te maken
3. Cultiveer een positieve en pragmatische houding

En ervaar de resultaten.

**Tenslotte**
Dit boekje heb ik geschreven om breed verspreid te worden aan iedereen die rondloopt met vergelijkbare vragen. Haal eruit waar je wat aan hebt en voel je vrij het te delen of mensen te verwijzen naar www.faculty.nl/boekje.

Het is inmiddels óók de blauwdruk geworden voor de trainingen die we aanbieden bij Faculty of Skills. Als je daar meer over wil weten, ga dan vooral naar www.faculty.nl

- PETER VAN DER REIJDEN

# Verder verdiepen

Er staan vrijwel geen nieuwe ideeën in dit boekje. Ik heb geprobeerd de onderzoeken en modellen van slimme denkers hanteerbaar te maken en op een praktische manier te ordenen. Ik raad je dan ook van harte aan je te verdiepen in de volgende bronnen en auteurs.

## H1 Een mooie toekomst voor iedereen als ideaal

*Impact op de samenleving*

- Een daadwerkelijk haalbaar alternatief economisch model: De *Donut Economie* van **Kate Raworth**. Cruciaal voor de in dit boekje gebruikte definitie van duurzaamheid en wat mij betreft de best uitgewerkte routekaart naar een eerlijker economisch model. Het boek van haar man heb ik niet genoemd maar is ook het lezen waard: *De goede voorouder* van **Roman Krznaric**.
- We hebben het in Nederland best goed, maar de structurele ongelijkheid is toch groter dan in ieder geval ik dacht. Het dossier *Eigentijdse ongelijkheid* van het **Sociaal en Cultureel Planbureau** is de moeite waard: https://www.scp.nl/publicaties/publicaties/2023/03/07/eigentijdse-ongelijkheid
- Als je je verder wil verdiepen in de sluiter van onwetendheid van **John Rawls** en de rechtvaardigheidstheorieën die daarop voortborduren, is Wikipedia een goed startpunt: https://nl.wikipedia.org/wiki/Sluier_van_onwetendheid
- Er bestaat een 'cyclische theorie van de geschiedenis' waarbij men laat zien hoe een periode van voorspoed keer op keer leidt tot een toename van individuele vrijheid om vervolgens door te slaan in (extreme) ongelijkheid. Met een "winterperiode", opstand of zelfs verval van een maatschappij tot gevolg. Boeiende boeken in dit kader zijn *The Fourth Turning* van **Strauss en Howe** en *The Changing World Order* van **Ray Dalio**. Je kunt ook zoeken op 'cyclical theory of history'.

*Impact op je organisatie*

- Het is interessant om je te verdiepen in **Paul Polman**, bijvoorbeeld door zijn *Net Positive Manifesto* (https://hbr.org/2021/09/the-net-positive-manifesto) of zijn boek *Net Positive* te lezen.
- Er bestaan meerdere vormen van sociale ondernemingen, waarbij **B Corps** een beweging vormen die ik relatief goed ken en nog steeds flink groeit. Hun eigen website is interessant (https://bcorporation.eu/) maar er is ook steeds meer wetenschappelijk onderzoek gedaan naar hoe ze even hard of harder groeien dan de reguliere concurrenten (bijv. de onderzoeken van **Paelman & Cauwenberge** in het tijdschrift Sustainability) en hoe ze inderdaad meer bijdragen aan een duurzame samenleving (bijv. **Liute & Giacomo** in Business Strategy and the Environment).

BRONVERMELDING

- Dat de maatschappelijke verwachtingen van bedrijven veranderen, blijkt o.a. uit onderzoek van **Young Capital** waar men vond dat 43% van de ondervraagden aangeeft actief op zoek te gaan naar een andere baan als ze ontdekken dat hun huidige werkgever geen stappen zet op het gebied van duurzaamheid (https://greenjobs.nl/artikel/7-op-de-10-jongeren-geeft-de-voorkeur-aan-duurzame-werkgevers). Recent onderzoek van **Reichheld, Peto en Ritthaler** in **Harvard Business Review** toont aan dat duurzaamheid een steeds belangrijker koopmotief wordt (https://hbr.org/2023/09/research-consumers-sustainability-demands-are-rising).
- Een eenvoudige uitleg over de CSRD-richtlijn vind je op de site van **MVO Nederland**: https://www.mvonederland.nl/wat-is-de-csrd-richtlijn-en-hoe-ga-je-ermee-aan-de-slag

*Impact op je team*

- Een korte en simpele uitleg van de bevindingen van **Google's Project Aristotle** onderzoek naar effectieve teams vind je bijvoorbeeld hier: https://www.forbes.com/sites/zackfriedman/2019/01/28/google-says-the-best-teams-have-these-5-things/
- Ik vind het gedachtegoed, en de schrijfstijl, van **Patrick Lencioni** heerlijk dus ik heb vrijwel al zijn boeken gelezen. In dit kader moet je zijn bij *The Five Dysfunctions of a Team*.
- Onderzoeken naar de positieve effecten van diversiteit en inclusiviteit op innovatie zijn bijvoorbeeld deze van **BCG** https://www.bcg.com/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation en deze van het **Kim Center**: https://kimcenter.org/resources/new-research-diversity-inclusion-better-decision-making-at-work/

*Impact op jezelf*

- De Self-Determination Theory is van **Ryan en Deci** en daar kun je veel over vinden. Zonder twijfel de meest toegankelijke uitleg ervan vind je in het boek *Drive!* van **Daniel H. Pink**.
- Onderzoeken naar de toekomst van werk zijn onder andere gedaan door **World Economic Forum** (https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/digest/) en **PWC** (https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/workforce-of-the-future/workforce-of-the-future-the-competing-forces-shaping-2030-pwc.pdf)
- Een boek met écht goed carriereadvies is *So Good They Can't Ignore You* van **Cal Newport**. Überhaupt een van mijn favoriete schrijvers. Hij introduceert de theorie van Career Capital en hoe je dat kan gebruiken om meer autonomie te krijgen in je baan.

BRONVERMELDING

## H2 Een positieve en pragmatische houding

- In het kader van maatschappelijke transities raad ik met klem aan om meer te lezen van **Jan Rotmans** (www.janrotmans.nl), bijvoorbeeld zijn boeken *Omarm de chaos* en *De Perfecte Storm*. Het mede door hem opgerichte onderzoeksinstituut **DRIFT** is ook een interessante bron van informatie (https://drift.eur.nl) en ontwikkelde de genoemde X-curve.
- Niet expliciet genoemd, maar andere toegankelijke boeken over sociale transities en innovaties zijn *Tipping Point* van **Malcolm Gladwell** en *Crossing the Chasm* van **Geoffrey Moore**.
- Het boek *You Matter More Than You Think* van **Karen O'Brien** maakt overtuigend het punt dat we allemaal nodig zijn in de transitie naar een duurzamere en eerlijkere samenleving (www.youmattermorethanyouthink.com)
- Over de **Urgenda** zaak tegen de Nederlandse overheid en hoe dit leidde tot meer dan 70 internationale zaken ( https://www.urgenda.nl/en/themas/climate-case/global-climate-litigation/ )
- Voor een beetje (rationeel) optimisme verwijs ik je graag naar *Not The End Of The World* van **Hannah Ritchie** en *Factfulness* van **Hans Rosling**.
- Inspirerende boeken die ook oproepen om je carrière te gebruiken om je actief in te zetten voor 'het goede': *Duurzame Ambitie* van **Marnix Kluiters en Mark Siegenbeek van Heukelom**, *Morele Ambitie* van **Rutger Bregman** en *Active Hope* van **Joanna Macy & Chris Johnstone**.

## H3 Impact Skills

- In algemene zin: **Kees Klomp**. Zijn boeken, zoals bijv. *Betekeniseconomie* zijn een belangrijke bron van inspiratie. Recent verschuift hij iets meer naar 'agency' en dat denken komt vaak terug in mijn boekje (urgentie & handelingsperspectief). Ik raad je aan om hem te volgen op LinkedIn en als het lukt eens te horen spreken.
- Positieve en pragmatische mindset: zonder twijfel **Stephen Covey** met de *7 Habits of Highly Effective People*. Daarnaast nogmaals een verwijzing naar *Duurzame Ambitie* van **Kluiters en Siegenbeek van Heukelom**. Ook tip ik hier graag dit artikel van **Rutger Bregman** over hoe je de wereld met pragmatisme verandert: https://decorrespondent.nl/14047/aan-alle-wereldverbeteraars-van-nu-idealen-zijn-mooi-resultaten-nog-beter/4c54738c-5027-05e5-1c9e-40c8ff31c960
- Effectief communiceren: de lijst aan potentiële bronnen hier is enorm. Voor dit boekje put ik vooral uit mijn ervaring en de kennis van mijn collega's bij **Faculty of Skills** (www.faculty.nl).
- Ethische besluitvorming: het Bystander Intervention Model van **Darley en Latane** wordt hier goed beschreven https://www.rockefeller.edu/education-and-training/bystander-intervention/; het artikel van **Coleman en Ferguson** over wat je moet doen als je baas wil dat je de regels breekt: https://hbr.org/2016/01/what-to-do-if-your-boss-asks-you-to-break-the-rules

BRONVERMELDING

- Leiderschapsstijlen komen in alle soorten en maten, maar de voorvaderen zijn toch wel **Hersey en Blanchard**. Dit is een goed startpunt: https://en.wikipedia.org/wiki/Situational_leadership_theory . Het idee van communicatiestijlen wordt het meest expliciet uitgewerkt in het DISC-model van **Marston** wat later tot vragenlijst werd uitgewerkt door **Clark:** https://nl.wikipedia.org/wiki/DISC
- Verandering vormgeven: **Kotter**'s change management model is overal te vinden, bijvoorbeeld hier: https://leansixsigmagroep.nl/lean-agile-en-six-sigma/kotter/ . Voor Design Thinking geldt hetzelfde, met veel bijdragers. Zie bijv. https://en.wikipedia.org/wiki/Design_thinking . Voor het 'lean startup' denken is het zijn **Eric Ries** en **Steve Blank** grote namen.
- Rollen & invloed: voor de verschillende rollen in transities is het Two Loops Model van **Berkana & Ayers** interessant, kijk bijvoorbeeld hier: https://www.innovationunit.org/thoughts/the-berkana-institutes-two-loops/
- Omgaan met weerstand: er bestaan veel verschillende modellen voor het omgaan met weerstand. In dit geval verwijs ik ook hier weer naar **Kees Klomp** die mij voor het eerst wees op het idee van pluriformeren. Het concept lijkt overigens erg op dat van *Geweldloze communicatie* van **Rosenberg**, wat zeker de moeit waard is om je in te verdiepen (https://en.wikipedia.org/wiki/Nonviolent_Communication).
- Systeemdenken: het basiswerk in deze is *Denken in systemen* van **Donella Meadows,** recent pas vertaald naar het Nederlands.
- Storytelling: omdat hij het belang van verhalen in een historisch kader zet, en het simpelweg een boek is dat iedereen zou moeten lezen, noem ik hier in ieder geval *Sapiens* van **Yuval Noah Harari.** Maar het model dat de kern vormt in deze skill is dat van de filosoof **Eissenstein**. Luister naar de man zelf op https://www.youtube.com/watch?v=Jd-4J9BRccE
- Coalitievorming: de 'groene bolletjes' theorie komt van **Ruurd Priester** (www.ruurdpriester.nl). De **B Lab Beauty Coalition** deelt resources op deze site https://www.bcorpbeauty.org/b-beauty-navigator/ en het **Collective Impact Forum** legt goed uit hoe je gestructureerd coalities bouwt op https://collectiveimpactforum.org/what-is-collective-impact/ . Ik heb me er nog niet goed in verdiept, maar de stichting *Morele ambitie* (www.moreleambitie.nl) lijkt ook stevig in te zetten op het idee van coalities.