

Lynda Gratton

Stralen!

Is bij jou het licht al aangegaan?



AnkhHermes

Oorspronkelijke titel: *Glow: How You Can Radiate Energy, Innovation, and Success*,
uitgegeven door Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, CA, VS

Vertaling: Karin van Grieken

CIP-gegevens

ISBN: 978 90 202 04285

NUR: 720 / 770

Trefwoord: inspiratie / uitstraling

© 2009 Lynda Gratton

© 2011 Nederlandse vertaling Uitgeverij Ankh-Hermes, Deventer

Uit deze uitgave mag uitsluitend iets veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt worden door middel van druk, fotokopie, microfilm, opnamen, of op welke andere wijze ook, hetzij chemisch, elektronisch of mechanisch, na voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Any part of this book may only be reproduced, stored in a retrieval system and/or transmitted in any form, by print, photoprint, microfilm, recording, or other means, chemical, electronic or mechanical, with the written permission of the publisher.

Inhoud

Voorwoord 7

Hoofdstuk 1 Het geheim van stralen 11

Hoofdstuk 2 Je straalbronnen 26

Hoofdstuk 3 Het eerste principe: een coöperatieve instelling 42

Hoofdstuk 4 Verhalen over de warmte van samenwerking en de grote koelcel 53

Hoofdstuk 5 Actiepunt 1: De dagelijkse gewoonte ontwikkelen coöperatief te zijn 70

Hoofdstuk 6 Actiepunt 2: De kunst van het voeren van een goed gesprek 82

Hoofdstuk 7 Actiepunt 3: Handelen op grond van de sfeer die ergens hangt 97

Hoofdstuk 8 Het tweede principe: schakelen tussen verschillende werelden 105

Hoofdstuk 9 Chocoladeverhalen en verschillende werelden met elkaar verbinden 122

Hoofdstuk 10 Actiepunt 4: De waarde van je netwerken vergroten 133

Hoofdstuk 11 Actiepunt 5: Over de grenzen die je beperken heen springen 146

Hoofdstuk 12 Actiepunt 6: Plekken zonder grenzen zoeken en verkassen 158

Hoofdstuk 13 Het derde principe: het laten opvlammen van latente energie 167

Hoofdstuk 14 Actiepunt 7: Vragen stellen die energie losmaken 183

Hoofdstuk 15 Actiepunt 8: Een aansprekende visie neerzetten 198

Hoofdstuk 16 Actiepunt 9: Zinvol en boeiend werk creëren 210

Hoofdstuk 17 Elke week stralen 226

Aanbevolen literatuur 232

Over de auteur 237

Over de *Hot Spots Movement* 239

Ik draag dit boek op aan mijn zoons
Christian en Dominic
en hoop van harte dat ze
kunnen leren stralen.

Voorwoord

Naarmate ik mijn kinderen en studenten zie opgroeien en hun plaats in de wereld zie innemen, word ik meer en meer gemotiveerd door een beeld van mensen die stralen op hun werk. Daarmee bedoel ik dat ze positieve energie uitstralen, dat ze anderen kunnen enthousiasmeren en inspireren, en door hun inspiratie en creativiteit hoogwaardig werk kunnen leveren en succes weten te boeken op de werkplek.

En dat is cruciaal. Wij mensen worden in steeds hogere mate bepaald door ons werk: we zijn er het grootste deel van ons leven mee bezig, of we nu man zijn of vrouw, generatie Y of babyboomers. Zodra je 's morgens opstaat komt je werk in beeld en vaak zit het nog in je hoofd als je 's avonds je hoofd op het kussen legt. Begrijp me niet verkeerd: ik wil niet pleiten voor volledig opgaan in je werk, maar ik ben wél van mening dat we stuk voor stuk een werkzaam leven verdienen dat voldoening geeft: we verdienen het om zelf te stralen en anderen te zien stralen. Het is de afgelopen twintig jaar mijn belangrijkste missie geweest om mensen te helpen innovatieve prestaties te leveren en hun werk zodanig in te richten dat het voldoening geeft.

Dit boek werd geschreven voor iedereen die energieke en innovatiever wil zijn op zijn werk, kenmerken die naar mijn mening steeds meer van belang zijn wanneer je 'de meute vóór wilt blijven'.

Misschien heb je net je studie afgerond en vraag je je af welk pad je in wilt slaan, of zit je halverwege je carrière en denk je na over een nieuwe impuls, of ben je net als ik een babyboomer en houd je je bezig met de vraag hoe je de laatste jaren van je werkzame leven het best kunt benutten.

Dit boek heeft twee aspecten die het volgens mij bijzonder maken, twee aspecten waardoor het de moeite waard wordt er je tijd aan te besteden om het te lezen en erover na te denken. Ten eerste: het is gebaseerd op diepgaand onderzoek naar wat bevlogen en innovatieve mensen eigenlijk doen, waardoor de drie principes die ik hierna beschrijf je echt zullen helpen in je werkzame leven. Ten

tweede: het richt zich tot jou als mens binnen de context van je werk. En dat is belangrijk, want ik heb herhaaldelijk meegemaakt dat mensen wel wilden veranderen, maar omringd werden door collega's en omstandigheden die hun verandering tegenwerkten. Je zult in dit boek ontdekken hoe je kunt stralen, maar ook wat ervoor nodig is om je directe collega's – en het bedrijf of de organisatie waarin je werkzaam bent in bredere zin – te beïnvloeden.

Ik heb bij het ontwikkelen van de concepten in dit boek gebruikgemaakt van mijn eigen opleiding als psychologe en mijn ervaringen als coach, een functie waarin ik mensen help energiever, innovatiever en succesvoller te zijn. Ik heb contact gehad met bedrijven van over de hele wereld en de verschillen in kaart gebracht tussen werkplekken waar de energie stroomt en plekken die op sterven na dood zijn, of, erger nog, die vastzitten in ijsigheid ofwel de *grote koelcel*. Nadat we onderzoek hebben gedaan bij bijna 25 bedrijven in Europa, de Verenigde Staten en Azië hebben mijn collega's en ik een uitgebreide database opgebouwd met behulp van eersteklas onderzoeksmethoden en computeranalyses. En we ontdekten dat er inderdaad factoren bestaan waarmee de zeer energieke en bevroren afdelingen zich van de gewone onderscheiden, factoren zoals de structuur van het bedrijf, de opstelling en het gedrag van kaderleden en leidinggevendenden, het cultiveren van het onderlinge vertrouwen en de wegen waarlangs men zijn netwerken ontwikkelt. Al die factoren heb ik beschreven in mijn boek *Hot Spots, waarom sommige teams, afdelingen en organisaties bruisen van energie en creativiteit en andere niet*, dat in 2007 werd uitgegeven, een boek dat illustreert wat ervoor nodig is om een organisatie tot een plek te maken die bruist van energie en innovatie.

Toen mijn collega's en ik de thema's uit *Hot Spots* verder begonnen uit te werken, werd het steeds duidelijker dat een grote hoeveelheid enthousiasme en creativiteit niet louter en alleen bevorderd werd door het bedrijf zelf. Het viel me op dat er mensen waren die door hun gedrag, competenties en vaardigheden een echt verschil maakten. Dus ging ik vragen stellen, zoals: 'Wat is er voor nodig om iemand echt te laten stralen van energie en creativiteit?'

En ik ontdekte dat mensen die stralen grip hebben op drie duidelijk te onderscheiden terreinen van hun leven:

- Ze stralen omdat ze diepe, op vertrouwen en samenwerking gebaseerde relaties hebben met anderen.

- Ze stralen omdat ze hun netwerken hebben uitgebreid tot voorbij het gebruikelijke en voor de hand liggende.
- Ze stralen omdat ze op een innerlijke zoektocht zijn die hun eigen energie en die van anderen laat opvlammen.

Om grip te kunnen krijgen op deze drie terreinen van hun werkzame leven, weten mensen die stralen heel goed wat ze als individu dienen te doen, ze weten wat ze als lid van een team dienen te doen en ze weten zich een plek te verwerven in een bedrijf dat hen aanmoedigt om te stralen.

Het gaat hier om belangrijke terreinen van iemands leven, en ik sta in dit boek dus voor de uitdaging om de voorbeelden die ik hiervan gezien heb zodanig te gebruiken dat ze een pad uitzetten dat jou zal aanmoedigen deze drie punten onder de knie te krijgen, een pad dat zo eenvoudig mogelijk begaanbaar is maar ook nog gracieuw en eenvoudig begaanbaar is. Ik hoop dat je die eenvoud zult herkennen in de voorbeelden, uiteenzettingen en actiepunten die ik naar voren breng. Het is mijn bedoeling je te boeien en inspireren zonder je te overbelasten. In het belang van die eenvoud heb ik drie dingen besloten aangaande dit boek. Ten eerste: het bevat geen verwijzingen naar onderzoek of theorieën van anderen, behalve wanneer ik rechtstreekse citaten heb gebruikt. In plaats daarvan verwijs ik naar het werk van anderen in de paragraaf *Aanbevolen literatuur* achterin het boek, waar meer informatie te vinden is over thema's waarin je je wellicht wilt verdiepen. Ten tweede: ik verwijs maar weinig naar mijn eigen onderzoek, dat het kader vormt voor dit boek, omdat alle informatie daarover is op www.hotspotsmovement.com te vinden. Ten derde: ik heb geprobeerd je aandacht op de belangrijkste kwesties te richten met behulp van een eenvoudig diagnostisch profiel dat ik ontwikkeld heb. Dat profiel heeft ten doel je te helpen inzicht te krijgen in waar jij staat met betrekking tot je instelling en competenties, je team en je organisatie. Het profiel is in dit boek opgenomen maar je kunt ook een exemplaar downloaden van www.hotspotsmovement.com, waar je ook de bijbehorende checklist aantreft.

Het schrijven van dit boek is een zeer aangename en inspirerende klus geweest, niet op de laatste plaats omdat ik daarvoor naar mezelf moest kijken op een wijze die ik nog nooit eerder gehanteerd had. Er heeft een aantal absoluut stralende mensen met me meegewerkt aan dit boek. Ik wil met name mijn redacteuren bij

Berrett-Koehler en FT Prentice Hall bedanken. Dit is het tweede boek dat ik heb gemaakt met Steve Persanti, Richard Stagg en Liz Cooster, en het was wederom een fantastische ervaring. Ook ontdekte ik dat bij het schrijven van een boek voor een specifiek publiek mijn recensenten me zeer tot nut zijn geweest. Ik dank Stuart Emery, Faith Gison, John Hughes, Judith Leary Joyce, Jeffrey Kulick, Christopher Morris, Danielle Scott en Irene Sitbon van harte.

In september 2007 heb ik de *Hot Spots Movement* gelanceerd, teneinde meer aandacht te trekken voor onderwerpen als enthousiasme en creativiteit, zowel individueel als in organisaties. Mijn samenwerking met het basisteam – bestaande uit Andreas Voigt, Marilyn Davison, Johanna Walker en Talie Wood – was een geweldige ervaring. Ik wil in het bijzonder Andreas Voigt bedanken voor zijn passie voor dit onderwerp.

Op een zwoele zomeravond in de zomer van 2008 kwamen in een geheime tuin midden in Londen meer dan vijftig mensen bijeen om hun steun te betuigen aan de doelstellingen van deze beweging en ons hun goede wensen en een zegen mee te geven. Deze groep enthousiastelingen is een steeds belangrijker gemeenschap geworden, en dat geldt eveneens voor de vele duizenden mensen van over de hele wereld die blij gaven van hun steun en belangstelling.

Ik ben ervan overtuigd dat ieder van ons inspirerender en creatiever kan worden in zijn of haar werk: dat iedereen echt kan stralen. Dit boek nodigt je daartoe uit en is een hartgrondig pleidooi voor menselijker en boeiender werk. Dat verdienen we, en we zijn het – als onze erfenis – verschuldigd aan hen die na ons komen. We hebben er allemaal baat bij wanneer we onze werkplekken en levens laten stralen.

Hoofdstuk een

Het geheim van stralen

Je hoeft het ochtendblad maar even in te kijken en je leest dat de globalisering niet te stuiten is en dat je manier van werken onder invloed van de technologie voortdurend verandert. En wat is daarvan het gevolg? Dat er altijd wel ergens op de wereld iemand is die zich opwerpt om jouw werk op kortere termijn en ook nog eens sneller en goedkoper te doen. Dus wat blijft er dan over van jou?

Hoe kun je er, in een steeds veranderende wereld, zeker van zijn dat je geweldige kansen zult krijgen en pakken? Hoe kun je je ervan verzekeren dat je fris en alert blijft? Wat is ervoor nodig om te zorgen dat je de eerste wordt die men belt als er een boeiende opdracht te vergeven is? Hoe kun je steeds opnieuw dingen van waarde creëren, voor jezelf en in je werk? Hoe zorg je dat je de meute vóór blijft?

De meute vóór blijven

Dit zijn de normale vragen die jij en ik en iedereen om je heen zich eigenlijk dagelijks zouden moeten stellen. Het maakt niet uit op welk punt in je carrière je staat. Het kan zijn dat je net je studie afgerond hebt en je afvraagt wat je volgende stap zal zijn. Of misschien zit je midden in je carrière en ben je aan het nadenken over de vraag hoe je wat je creatiever en innovatiever zou kunnen worden. Of je staat wellicht voor de laatste jaren van je werkzame leven en vraagt je af hoe je betrokken en energiek kunt blijven. Op welk punt je je ook bevindt in je werk, je wilt je ervan verzekeren dat je de meute vóór blijft.

Zodra je op wat voor manier dan ook tekortschiet, slokt de globalisering je op. Ergens op de wereld is er al iemand die het aanbod gedaan heeft jouw werk eerder, sneller en goedkoper te doen. Je zult, om de meute vóór te kunnen blijven, met meer energie, meer enthousiasme, en – het allerbelangrijkste – met meer cre-

ativiteit aan de slag moeten. Dát is de combinatie van eigenschappen die je langdurig succes zal bezorgen in deze gemonialiseerde, door de techniek mogelijk gemaakte wereld.

Maar hoe doe je dat zonder het zoveelste slachtoffer te worden van een ‘veel-eisende baan’: iemand die steeds harder werkt om bij te kunnen blijven, die zijn gezondheid in gevaar brengt, vervreemdt van familie en vrienden en steeds verder en verder afraakt van zijn ware ik?

Als je straalt

Ik heb de afgelopen decennia een studie gemaakt van mensen die erin slagen de meute vóór te blijven – mensen die bruisen van energie en die creatief en succesvol zijn – en desondanks gezond en gelukkig blijven. Ik heb ze geïnterviewd in hun werkkamer, ze geobserveerd als ze aan het werk waren en bestudeerd binnen hun team.

En wat me treft als ik naar ze kijk is dat het lijkt of ze stralen. Je ziet het aan hun gezicht en je hoort het in hun stem. Ze stralen positieve energie uit, die tot gevolg heeft dat ze anderen inspireren, interessant werk naar zich toetrekken en fantastische relaties en netwerken opbouwen. Denk eens aan je eigen vriendenkring en bekenden. Ken je ook mensen die stralen? En ken je anderen van wie het lijkt of ze voortdurend in een grote koelcel zitten?

Ik ben opgeleid tot psychologe, dus toen ik net begon uit te zoeken waarom sommige mensen stralen en andere niet, dacht ik dat het een karaktereigenschap was. Misschien zijn sommige mensen geknipt om te stralen en andere niet. Maar ik ontdekte al snel dat mensen met allerlei verschillende karakters en persoonlijkheden konden stralen. Ik ontdekte dat mensen die stralen iets met elkaar gemeen hebben, en dan gaat het niet over hun persoonlijkheid.

Je straalt wanneer je positieve energie uitstraalt – een energie die zorgt voor een geweldige werksfeer voor jezelf, die anderen boeit, enthousiast maakt en inspireert en die, dankzij jouw inspiratie en creativiteit, superieure kwaliteit en succes oplevert in je werk.

Ieder mens kent wel momenten waarop hij straalt. Dat kan gebeuren wanneer een project bijzonder goed loopt of wanneer er een goede klik is in de samenwerking met een collega, waardoor die bijzonder lonend wordt, of wanneer er

ineens iemand die je nauwelijks kent met een idee komt voor een probleem waar je al tijden mee rondloopt. Dat zijn de momenten waarop je je supergoed voelt over wat je doet, momenten waarop de samenwerking met anderen heel vanzelfsprekend is, momenten waarop je echt het gevoel hebt deel te hebben aan iets wat groter is dan jijzelf – het zijn momenten waarop je je echt succesvol voelt.

Wanneer je die positieve energie uitstraalt, overkomen je geweldige dingen. Als je straalt kun je *hotspots*, zoals ik die noem, creëren of vinden en er gedijen en nog verder tot bloei komen.

- Stralen is iets wat je overkomt en het houdt in dat je bruisende energie en creativiteit uitstraalt.
- Hotspots zijn momenten, plekken en gelegenheden waar hele groepen mensen of een hele gemeenschap van mensen buitengewoon energiek en creatief worden.

Dus je staat voor de uitdaging te leren hoe je kunt stralen en vervolgens hotspots kunt creëren of vinden en daarin verder tot bloei komen.

Elke dag stralen

Het probleem is nu dat soms juist de acties waarvan je denkt dat die je onmisbaar maken, de dingen zijn waardoor men van je af wil.

Ik zie dagelijks voorbeelden van mensen die er oprecht van overtuigd zijn dat ze de beste koers varen teneinde voor kwaliteit voor zichzelf en anderen te zorgen, maar die, in plaats van te stralen en een hotspot te vinden of creëren, onbedoeld situaties creëren en gedrag vertonen waardoor ze iets aan hun waarde afdoen en uiteindelijk uitgeput achterblijven en niet meer aantrekkelijk zijn voor anderen.

Hoe Fred een wegwerpartikel werd

Fred werkt al vijf jaar bij zijn bedrijf en wil echt succesvol worden. Op een dag geeft zijn leidinggevende Fred een flinke klus, die Freds competenties behoorlijk op de proef zal stellen, maar hij vindt het geweldig dat hij die kans krijgt. En in de confrontatie met die enorme opgave doet Fred het volgende:

- 1 Om te beginnen besluit hij zich 'een beetje onzichtbaar te maken', zodat hij zich echt kan concentreren op de taak die voor hem ligt.
- 2 Vervolgens besluit hij de deur van zijn werkkamer dicht te doen, zodat hij niet gestoord zal worden en minder in de verleiding komt rond te lopen en afgeleid te worden door anderen.
- 3 Vervolgens voert hij het aantal werkuren op en blijft hij tot laat in de avond werken om de deadline te kunnen halen.
- 4 Ten slotte werkt Fred helemaal in zijn eentje aan de opdracht om zich ervan te verzekeren dat zijn baas beseft hoe onmisbaar hij is.

Klinkt bekend zeker? Zo zou bijna iedereen zich opstellen. Wanneer je voor een zware opdracht gesteld wordt, buig je je erover, je concentreert je, brengt alles wat je als afleiding ziet tot een minimum terug en probeert het helemaal zelf te doen. Dat is een van de redenen waardoor werk buitengewoon belastend kan worden: doordat mensen als Fred proberen de meute vóór te blijven door steeds meer uren te maken.

Fred is heus niet dom. Hij gedraagt zich zo omdat hij veronderstelt dat die aanpak hem helpt de meute vóór te blijven. Dus wat ging er door zijn hoofd toen hij die koers insloeg? Hij zei daar het volgende over:

Ik heb alle antwoorden in mijn hoofd, dus ik moet me echt concentreren om die er allemaal uit te krijgen ... Anderen zijn alleen maar afleiding, dus ik wil mijn contacten met anderen tot een minimum beperken om te zorgen dat ik me echt kan concentreren ... Door veel uren te maken neemt mijn productiviteit toe en dat is de sleutel tot succes.

Fred was echter vergeten dat er altijd ergens iemand is die staat te trappelen om de klus eerder, sneller en goedkoper te klaren dan hij – en er zelfs nog langer aan wil werken.

Dus wat gebeurt er met Fred? Na verloop van tijd is hij, door alles wat hij doet en al die veronderstellingen over hoe hij anderen de loef af kan steken, uitgeput en futloos. Hij heeft alles op alles gezet om de klus te klaren en komt elke avond laat – en met een slecht humeur – thuis. Zijn hoofdpijnaanvallen worden zó hinder-

lijk dat hij een afspraak met een dokter maakt, die hem laat weten dat ze met stress te maken hebben.

Fred wordt geen wegwerpartikel vanwege zijn hoofdpijnaanvallen (hoewel die niet echt geholpen hebben). Hij wordt iemand die gemist kan worden omdat hij er niet in slaagt iets wat duidelijk kwaliteit heeft aan het project bij te dragen. Zeker: hij werkt harder en maakt ook meer uren. Maar hij werkt niet met flair. Fred verzuimt kwaliteit toe te voegen omdat hij verzuimt het project enthousiasme en innovatie mee te geven.

Na verloop van tijd ontdekte Fred dat hij, in plaats van dat hij van de opdracht genoot, terechtkwam in wat ik de grote koelcel noem, een periode waarin de energie op is en de creativiteit verdwenen.

Door zich zo in zichzelf terug te trekken heeft Fred onbedoeld juist de principes geweld aangedaan waarmee hij energiek kon blijven, de kwaliteit van zijn werk kon verhogen en zich ervan kon verzekeren dat hij de meute vóór bleef, door creatief en innovatief te zijn. Om inzicht te krijgen in wat die principes zouden kunnen zijn, wenden we ons tot Frank, die een heel andere benadering hanteert dan Fred.

Hoe Frank de meute vóór blijft

Wanneer Franks leidinggevende hem een zware klus geeft, doet hij het volgende:

- 1 Om te beginnen wendt hij zich tot collega's die hij vertrouwt en die hem vertrouwen en vraagt hen om adviezen en ideeën over het probleem.
- 2 Vervolgens zoekt hij steun in zijn uitgebreide netwerk en gaat op zoek naar anderen die voor vergelijkbare problemen gestaan hebben, om erachter te komen wat zij eigenlijk gedaan hebben.
- 3 En hij herformuleert het probleem zodanig dat het bij anderen interesse en enthousiasme opwekt en de hele groep er een stoot energie en creativiteit door krijgt.

Het gevolg is dat Frank de verwachtingen overtreft omdat hij het project creativiteit en flair weet te geven.

Je ziet dat Frank een totaal andere benadering hanteert dan Fred. Hij heeft duidelijk een aantal volkomen andere veronderstellingen in zijn hoofd over hoe

het werk dient te worden aangepakt. Toen ik Frank ondervroeg over zijn manier van werken, zei hij het volgende:

Ik weet dat ik niet alle antwoorden heb, dus wil ik echt met anderen samenwerken om dit lastige project tot een goed einde te brengen. Ik wil dat mijn oplossing zo vernieuwend en creatief is als het maar kan ... Ik vind het belangrijk om steun te zoeken bij mensen van wie ik weet dat ze enige kennis hebben op dit gebied, zodat ik er wat inzicht in krijg. Maar ik realiseer me eveneens dat mensen die heel veel van mij verschillen ook een zeer interessante invalshoek hebben, dus probeer ik wat tijd door te brengen met een bredere kring van bekenden ... Voor mij is de belangrijkste sleutel naar het succes dat ik een idee of een opdracht creëer waar anderen zich toe aangetrokken voelen, zodat we het samen op kunnen lossen.

Door zich open op te stellen onderneemt Frank de soort acties die energieke, goed functionerende, creatieve en zeer onmisbare mensen nemen. Mensen als Frank stralen.

Je hoort het in hun positieve, opgewekte houding ten opzichte van het leven, je voelt het in hun warmte en emotionele nabijheid en je ziet het aan de manier waarop ze contact maken met anderen, netwerken opzetten en zich met inspirerende vragen bezighouden. Mensen die stralen hebben een enorme voorsprong op de Freds van deze wereld. Wanneer je straalt hebben mensen een goed gevoel over je; ze willen bij je in de buurt zijn; ze willen deelhebben aan wat jij doet; ze willen dat je succes hebt, en ze worden je trouwe supporters.

Ik moet echter toegeven dat de treurige feiten zodanig zijn dat je waarschijnlijk vaker Freds ervaringen hebt gehad dan die van Frank. Uit mijn onderzoek is gebleken dat de meerderheid van de mensen zich minder dan twintig procent van zijn of haar werkzame leven energiek, betrokken en creatief voelt. Wat een ontzettende verspilling van energie.

Zoals je in het verhaal van Fred kunt zien is het niet zo dat hij lui, dom of incompetent is. Verre van dat. En ook jij doet, net als Fred, je uiterste best. Het probleem is dat je manier van denken over je werk – je veronderstellingen en aannames over waarmee je succes boekt en de gewoonten en vaardigheden die je

ontwikkelt – je onbedoeld in de richting van de grote koelcel kan duwen in plaats van je te stimuleren en je te laten stralen.

Ik ben nu al een aantal decennia gefascineerd door de grote koelcel waar Fred in terecht kwam, en ook door mensen zoals Frank, die in plaats daarvan een pad bewandeld hebben waarop ze leerden stralen. Mijn onderzoeksprojecten hebben me geholpen te begrijpen wat mensen als Frank nu eigenlijk doen. Ik heb bovendien geprobeerd die principes op mijn eigen werkzame leven toe te passen, zodat ik snap wat ervoor nodig is en ook voelde met welke problemen en kansen je te maken krijgt als je probeert te stralen.

Je zult in dit boek een hele schare mensen tegenkomen die, net als Frank, geleerd hebben wat ervoor nodig is om te kunnen stralen, en die dat inzicht hebben vertaald naar hun dagelijkse bezigheden. Ik zal je ook deelgenoot maken van enkele van mijn persoonlijke ervaringen toen ik probeerde te stralen in mijn eigen werk. Je zult inzichten, hulpmiddelen en technieken aantreffen die je helpen te stralen – en daarmee een werkomgeving kunnen creëren waar je je echt goed over voelt. En dat verdient je toch ook, voor al die inspanningen?

En het is niet alleen een beloning. Het is nu eenmaal een feit dat de grote koelcel waar Fred in zit niet alleen zijn prestaties op het werk beïnvloedt. Het is ook van invloed op zijn gezondheid: je kunt uit zijn hoofdpijnaanvallen afleiden dat hij waarschijnlijk aan allerlei stressgerelateerde kwalen lijdt. Het is ook van invloed op zijn gezin en zijn vrienden, wanneer hij moe en slechtgehumeurd thuiskomt en weinig zin heeft om zich in te laten met de mensen om hem heen. En het is uiteraard van invloed op zijn vooruitzichten voor de lange termijn. Naarmate Fred dieper in de cyclus van de grote koelcel verzeild raakt, begint hij zijn waarde te verliezen en wordt hij minder succesvol. Hij ontwikkelt geen nieuwe vaardigheden meer, verzuimt belangrijke contacten te leggen en teert na verloop van tijd in op zijn persoonlijke kapitaal. Dus wanneer er zich kansen voordoen, is Fred de laatste aan wie die worden aangeboden.

Ik zou graag nog een laatste punt willen noemen over Fred en Frank. Wanneer je over hun verhalen nadenkt, beschouw je ze misschien als verhalen over hoe de een leerde stralen en de ander in de grote koelcel belandde. En hun instelling, vaardigheden en gewoonten hebben natuurlijk zeker een belangrijke rol gespeeld bij het antwoord op de vraag of ze er al dan niet in slaagden de meute vóór te blijven. Maar dit is niet zomaar een verhaal over twee mensen die alleen staan

op de arbeidsmarkt. Fred en Frank maken net als jij deel uit van een grotere groep mensen – van een team, een afdeling, een bedrijf – en ze zijn ook onderdeel van een groter netwerk en van informele netwerken bestaande uit leveranciers en cliënten en contacten. Dus een van de redenen waarom Frank de meute vóór blijft heeft te maken met de manier waarop hij samenwerkt met de mensen om hem heen en de keuzes die hij maakt aangaande degenen met wie hij samenwerkt.

Bijvoorbeeld: Frank kan niet samenwerken als de mensen om hem heen niet met hem willen samenwerken. Je hebt twee handen nodig om te kunnen klappen! En Frank kan geen steun zoeken bij een breder netwerk als de mensen om hem heen hem niet aanmoedigen om dat te doen. Frank is zelf een bron van informatie, maar zijn directe collega's en teamgenoten zijn ook informatiebronnen, en dat geldt tevens voor het netwerk waarin hij functioneert.

Dit alles bij elkaar impliceert dat er weliswaar acties zijn die Frank zelf kan ondernemen, maar dat veel acties die hij onderneemt het gevolg zijn van de bredere context van zijn leven en werk. (We zullen op die bredere context terugkomen nadat we wat dieper zijn ingegaan op wat ervoor nodig is om te kunnen stralen.)

Toen ik mensen zoals Frank, mensen die stralen, observeerde en interviewde, ontdekte ik dat ze leven naar drie principes die de basis vormen voor hun alledaagse gedrag. Die drie principes worden dag in dag uit tot leven gebracht door negen actiepunten. De principes en actiepunten vormen samen een kader voor hun werkzaamheden, een kader dat hun enthousiasme doet opvlammen en hen laat stralen.

De drie principes die de basis vormen voor stralen

Mensen zoals Frank benaderen hun werk door er drie brede principes op toe te passen: een coöperatieve instelling, schakelen tussen verschillende werelden en latente energie laten opvlammen.

Het eerste principe: een coöperatieve instelling

Denk eens terug aan de eerste actie die Frank ondernam toen hij voor een fors probleem werd gesteld: hij zocht contact met anderen, en zijn collega's reageerden positief op hem en waren bereid hem enthousiast te steunen. Dit soort inter-

acties zijn geen eenmalige gebeurtenissen. Voor Frank maakt deze benadering deel uit van zijn diepgewortelde overtuigingen over andere mensen en het is ook het gevolg van vaardigheden en gewoonten die hij in de loop van de tijd verfiijnd heeft. Frank kan gemakkelijk steun zoeken omdat hij een warme en positieve instelling heeft ten opzichte van anderen. In zijn werk versterkt hij dat nog door over het algemeen te werken in een omgeving waarvan hij weet dat de samenwerking er goed is. Frank heeft in de loop van de tijd ook geweldige vaardigheden ontwikkeld als het om converseren en relaties leggen gaat, en allerlei gewoonten waardoor hij zeer goede banden met anderen aan kan gaan. Die relaties doen hem veel genoegen, zowel op het werk als buiten het werk.

Het principe van coöperatie wordt door drie actiepunten ondersteund. Het eerste actiepunt is het ontwikkelen van gewoonten en vaardigheden op dat gebied. Het tweede is dat je goed leert luisteren naar anderen en goede gesprekken aangaat met anderen. Het derde is dat je actie onderneemt in relatie tot waar en met wie je werkt. Dat lijkt wellicht nogal ongebruikelijk, als je bedenkt dat het hier om samenwerking gaat. Maar vergeet niet dat Frank werkte met mensen die bereid waren hem te steunen wanneer hij hulp nodig had. Hij wist dat hij een beroep op hen kon doen omdat hij geholpen had bij het cultiveren van een coöperatieve sfeer en omgeving; de keerzijde van die medaille is dat hij in het verleden bewust heeft besloten de plaatsen waar de samenwerking slechts beperkt was achter zich te laten en te verkassen naar zijn huidige baan, waar de samenwerking welig tierde. Dat wil overigens niet zeggen dat je je baan onmiddellijk op moet zeggen wanneer er niet het juiste klimaat heerst. Het betekent echter wel dat je je de volgende keer dat je de kans krijgt om een project of een nieuwe baan aan te nemen of bij een ander bedrijf te gaan werken, ervan verzekert dat de samenwerking in die nieuwe omgeving kan groeien en bloeien.

Het tweede principe: schakelen tussen verschillende werelden

Toen Frank voor een lastige opgave gesteld werd, zocht hij contact met zijn uitgebreide netwerk, op zoek naar andere mensen die voor vergelijkbare problemen gestaan hadden. Vergeet niet dat Fred zich, toen hij voor een vergelijkbare opdracht gesteld werd, erover gebogen had en zich in zichzelf had opgesloten, terwijl Frank zich juist openstelde voor anderen. Frank wist dat er, wanneer hij in bre-

dere kringen te rade ging, mensen zouden kunnen zijn die hem een ander gezichtspunt zouden kunnen aanreiken, of een nieuwe manier om naar het probleem te kijken. Contact zoeken, met name met mensen die van jou verschillen, is een cruciale factor voor je vermogen om te stralen en creatief te zijn in je werk. En om mensen te kunnen ontmoeten die anders zijn, dien je bereid te zijn om over de grenzen waarmee je omringd bent heen te kijken, naar andere werelden; het kan dan gaan om de grens die jouw afdeling van het bedrijf scheidt van een andere afdeling, of om een grens tussen leeftijdsgroepen of nationaliteiten. De frisse kijk op de dingen die je krijgt door heen en weer te schakelen tussen verschillende werelden is van cruciaal belang voor je vermogen om enthousiast en creatief te blijven, je vermogen te stralen.

Dit klinkt als iets totaal anders dan je gewone alledaagse bestaan. Dus hoe kun je dit principe dagelijks toe gaan passen? Ik zal je vertellen wat ik ontdekt heb. Mensen die goed kunnen schakelen tussen verschillende werelden hechten grote waarde aan hun netwerk en weten precies wat hun netwerk voor hen betekent. Ze ondernemen ook acties waarmee ze de waarde van hun netwerk vergroten door de kans te grijpen zodra ze over grenzen heen kunnen kijken. Ze verzekeren zich ervan dat ze, op momenten dat vernieuwing en creativiteit van belang zijn, toegang hebben tot mensen die anders zijn en die met een frisse kijk en nieuwe inzichten kunnen komen.

Je vermogen om te schakelen tussen verschillende werelden is net zo belangrijk als de samenwerking op de werkplek. Je hebt werkplekken waar het door de enorme muren die overal omheen staan onmogelijk is om daaroverheen te kijken en te schakelen. Er zijn ook andere plekken waar er allerlei goed functionerende paden lopen tussen bepaalde functies of afdelingen of leeftijdsgroepen, waar je gemakkelijk aansluiting bij vindt. Mensen zoals Frank, mensen die stralen, zijn zich daarvan bewust en waken er zeer goed voor dat ze weten hoe een bedrijf of team in elkaar zit voordat ze zich ermee inlaten. Zijn de muren torenhoog of zijn ze net hoog genoeg om eroverheen te kunnen kijken?

Het derde principe: het laten opvlammen van latente energie

Toen Frank nadacht over de vraag hoe hij verder moest met zijn werk, wist hij dat de inbreng van anderen een geweldige bron van vernieuwing zou kunnen zijn.

Maar hoe kon hij hen zover krijgen dat ze met hem wilden samenwerken? Alle getalenteerde mensen om hem heen hebben al meer dan genoeg werk op hun bordje liggen, dus waarom zouden ze ermee instemmen met hem samen te werken? Een deel van de reden daarvan is uiteraard dat Frank, door de toepassing van de eerste twee principes, heel veel goodwill en welwillendheid om zich heen gecreëerd heeft. Maar dat is niet voldoende. Hij moet mensen ook weten te verleiden en enthousiasmeren.

Wanneer je, net als Frank, de gewoonten en vaardigheden van coöperatie meester bent en goed kunt schakelen tussen verschillende werelden, creëer je latente energie, zoals ik dat noem. Daarmee bedoel ik dat je in jezelf en in de onmiddellijke omgeving het potentieel gecreëerd hebt om echt opgeladen en enthousiast te worden. Maar wanneer je van die latente of potentiële energie gebruik wilt maken, zul je er bedreven in moeten zijn die energie met een of andere vorm van ontsteking te laten ontbranden, want pas wanneer die latente energie opvlamt kan ze voor het enthousiasme en de creativiteit zorgen die zo cruciaal zijn om te kunnen stralen. Het principe van het laten opvlammen van latente energie wordt ondersteund door drie punten van actie. De eerste actie is dat je vragen stelt die energie losmaken, vragen die de nieuwsgierigheid van anderen en van jezelf opwekken; vragen als: 'Hoe kunnen we de beleving van onze klanten fundamenteel veranderen?', en grotere vragen zoals: 'Hoe kunnen we echt iets doen wat zoden aan de dijk zet in onze omgeving?' tot en met de echt enorme vragen zoals: 'Wat betekent dit voor de honger in de wereld?'. De tweede actie is dat je toekomstbeelden schetst die aanspreken. Het gaat dan om beelden van de toekomst waar jij en je collega's voor willen gaan, die anderen stimuleren om zich een beeld van de toekomst te vormen en enthousiast te raken over de gedachte bij die toekomst betrokken te zijn. En de derde actie die je kunt ondernemen is dat je met anderen samenwerkt om zinvol en boeiend werk te creëren.

Stralen houdt in dat je leeft naar deze drie principes. Je leeft ernaar door allerlei vaardigheden, gewoonten en keuzes die er een afspiegeling van zijn, waardoor ze verweven worden in je bestaan van alledag.

De negen actiepunten waardoor je elke dag straalt

Laten we de negen actiepunten – drie ter ondersteuning van elk principe – nu eens bij elkaar zetten en wat nauwkeuriger kijken naar wat je zou kunnen doen om zelf gelukkiger te worden en je eigen kwaliteit en waarde te verhogen door middel van creativiteit en bruisende energie.

Actiepunten ter ondersteuning van het eerste principe, een coöperatieve instelling

Actiepunt 1 Mensen die stralen denken positief over anderen en hebben vijf dagelijkse gewoonten op het gebied van samenwerking. Ze hebben realistische en positieve verwachtingen van anderen en zijn bereid om waardevolle informatie met anderen te delen, discreet op te treden, taal te bezigen die op samenwerking gebaseerd is en goede afspraken te maken en zich daaraan te houden.

Actiepunt 2 Mensen die stralen beheersen de kunst van het voeren van een goed gesprek en gebruiken hun gesprekken als fundament voor hun samenwerking met anderen. Ze kunnen hun gesprekken emotionele authenticiteit en analytische accuratesse meegeven.

Actiepunt 3 Mensen die stralen kunnen goed inspelen op de sfeer die ergens hangt. Ze kennen de signalen van de grote koelcel, weten die te vermijden en ondernemen actie om zich ervan te verzekeren dat ze verkassen naar teams en groepen waar de samenwerking gedijt.

Actiepunten ter ondersteuning van het tweede principe, schakelen tussen verschillende werelden

Actiepunt 4 Mensen die stralen zijn er bedreven in de waarde van hun netwerken te vergroten en weten in hun netwerken het evenwicht te vinden tussen kennissen en goede vrienden die hetzelfde zijn als zij, en wat uitgebreidere netwerken van mensen die juist heel anders zijn dan zij. Ze weten dat de interessantste en

creatiefste ideeën vaak van mensen komen die ze nauwelijks kennen en die veel van hen verschillen.

Actiepunt 5 Mensen die stralen hebben grote en uitgebreide netwerken en weten goed aan de grenzen die hen kunnen beperken te ontsnappen. Ze geven het gelukkig toeval de ruimte in hun leven en zijn bereid nieuwe mensen te ontmoeten en onbetreden paden te bewandelen om hun ervaringsgebied te vergroten.

Actiepunt 6 Mensen die stralen zijn er goed in plekken te vinden waar geen grenzen zijn en daarheen te verkassen. Ze weten hoe ze aan het Fort kunnen ontsnappen en contact kunnen leggen met plekken en teams die hen stimuleren te groeien door kansen te creëren waardoor ze kunnen schakelen tussen verschillende werelden.

Actiepunten ter ondersteuning van het derde principe: het laten opvlammen van latente energie

Actiepunt 7 Mensen die stralen zijn goed in het stellen van vragen die energie losmaken, en daar is moed en doelgerichtheid voor nodig.

Actiepunt 8 Mensen die stralen kunnen een aansprekend toekomstbeeld schetsen dat energie losmaakt en zó boeiend en meeslepend is dat anderen zich ertoe aangetrokken voelen.

Actiepunt 9 Mensen die stralen kunnen zinvol en boeiend werk creëren dat zichzelf en anderen stimuleert en enthousiasmeert.

Bovenstaande negen acties zorgen ervoor dat je de meute vóór blijft en de kans vergroot dat je gaat stralen in plaats van in de grote koelcel terecht te komen. In hoofdstuk twee zul je de hulpmiddelen ontdekken om te kunnen stralen.

Belangrijke punten in hoofdstuk een

Het geheim van stralen

Je zult in deze steeds veranderende wereld de meute vóór moeten blijven en de eerste moeten zijn die men belt wanneer er zich kansen voordoen.

Dat doe je door te stralen: door positieve energie uit te stralen die zorgt voor een fantastische beleving van je werk voor jezelf, die inspirerend, enthousiasmerend en opwekkend werkt voor anderen en die blijk geeft van de creativiteit en het enthousiasme waardoor je werk van superieure kwaliteit kunt leveren.

Het probleem is nu dat soms juist de acties waarvan je denkt dat die je onmisbaar maken, de dingen zijn waardoor men van je af wil. Je vergeet dat er altijd wel ergens iemand is die het eerder, sneller en ook nog eens goedkoper zal doen dan jij.

Wanneer je straalt arrangeer je je werkzame leven rondom de volgende drie principes:

Het eerste principe: een coöperatieve instelling

Je hebt een warme en positieve opstelling ten opzichte van anderen en kiest ervoor te werken op plekken waar de samenwerking groeit en bloeit. Je hebt allerlei relationele vaardigheden en gewoonten ontwikkeld en kunt een goed gesprek voeren.

Het tweede principe: schakelen tussen verschillende werelden

Je kijkt gemakkelijk over de grenzen heen naar andere werelden en hebt geleerd waardering op te brengen voor en dingen te leren van mensen die heel anders zijn dan jij.

Het derde principe: het laten opvlammen van latente energie

Je kunt je eigen energie en de energie van mensen om je heen laten opvlammen door bronnen aan te boren die dat bewerkstelligen.

Je leeft dagelijks naar deze principes door middel van negen actiepunten:

Actiepunt 1 Je hebt de dagelijkse gewoonte coöperatief te zijn.

Actiepunt 2 Je bent de kunst van het goede gesprek meester.

Actiepunt 3 Je speelt in op de sfeer die ergens hangt.

Actiepunt 4 Je weet de waarde van je netwerk te vergroten.

Actiepunt 5 Je kunt goed aan de grenzen die je beperken ontsnappen.

Actiepunt 6 Je vindt plaatsen waar geen grenzen gelden en verkast daarnaartoe.

Actiepunt 7 Je stelt vragen die energie losmaken.

Actiepunt 8 Je schetst aansprekende toekomstbeelden.

Actiepunt 9 Je creëert zinvol en boeiend werk.