

# INHOUD

Voorwoord 9

## 1 SPEEL! 13

Wat is jouw reactie? 16  
Spelen om niet te verliezen 19  
Het beste uit jezelf halen 23  
Je huidige instelling 26  
Wat houdt spelen eigenlijk in? 28  
Een andere focus 33  
Essentie 37  
Vijf vragen 37  
Gerard Kemkers over spelen 40

## 2 SPEEL MET DOELEN 45

Wat ons werkelijk doet bewegen 48  
Talent en vaardigheden 53  
Be SMART 57  
Je mentale houding 59  
Wat wil ik nu echt? 62  
Andere tijden, andere doelen 64  
Essentie 67  
Vijf vragen 68  
Jeroen Wels over doelen 69

### **3 SPEEL MET OVERTUIGING 73**

- Niets zal verbeteren, tenzij... 76
- Liever iets geleerd dan het nooit geprobeerd 78
- Ik doe, dus ik durf 83
- Word makkelijker met je ongemakkelijk voelen 86
- De kracht van versterkende overtuigingen 89
- Zet je overtuigingen niet vast 93
- Essentie 96
- Vijf vragen 97
- Remko Tetenburg over overtuiging 99

### **4 SPEEL MET INSPIRATIE 103**

- Inspiratie, wat is dat nu precies? 106
- De taal van het lichaam 110
- Aan de slag met inspiratie 112
- Waarom managers managen en leiders leiden 118
- Is passie een garantie voor succes? 122
- Veranderen vanuit je hart 125
- Essentie 127
- Vijf vragen 128
- Ariette Brouwer over inspiratie 129

### **5 SPEEL MET TALENT 133**

- Ken je talent 136
- Gebruik je talent 140
- Maak je talent doeltreffend 144
- Promotie en demotie 146
- High performance-teams vullen elkaar aan 151
- Openstaan voor vernieuwing 155
- Essentie 157

Vijf vragen	158
Ron Zwerver over talent	160

## **6 WIN! 165**

Kiezen doe je bewust	168
Metten is weten	172
Blokkeren of presteren	173
Beter managen	178
Blijf bewegen	181
Ga vaker winnen!	183
Tot besluit	186
Noten	189

1

# SPEEL!

*Iedere prestatie begint met  
vrijuit spelen*

De afgelopen jaren is de onzekerheid in de wereld flink toegenomen. Veel mensen delen het gevoel dat het nooit meer zo zal worden als het was, dat het comfort en de veiligheid die we tot voor kort kenden niet meer terug zullen komen. Je hoort ook steeds vaker dat we in een transitie zitten: een langdurige periode van structurele verandering. Of je het daar nu mee eens bent of niet, iedereen merkt op zijn manier dat veel oude oplossingen minder of helemaal niet meer werken (lees steeds waar 'zijn' staat ook 'haar' en waar 'hij' staat ook 'zij').

Daardoor groeit het besef dat er hoe dan ook aanpassingen nodig zijn. Maar die noodzaak maakt de onzekerheid alleen maar groter. Want eigenlijk willen we dat helemaal niet: ieder mens is geboren met een natuurlijke weerstand tegen verandering. Die weerstand gaat nog dieper dan de angst iets te verliezen. Bij iedere verandering, zelfs al zijn we helemaal overtuigd van de voordelen van het nieuwe, voelen we een innerlijke tegendruk. Bij de een is die neiging de dingen te houden zoals we ze gewend zijn sterker dan bij de ander, bij niemand gaat verandering geheel moeiteloos. Het is geen toeval dat we vaak pas in beweging komen als het echt niet anders meer kan.

Maar of we dat nu willen of niet, en ongeacht hoe we de huidige periode precies benoemen, de hierboven ge-

schetste tegenstrijdigheid is een sleutelkenmerk van deze tijd: veel oplossingen van vroeger werken minder of niet meer, dat vraagt om beweging. Beweging leidt tot verandering, en van nature zien we daartegen op. Hoe ga je als persoon, als team en als organisatie met dit spanningsveld om?

### **Wat is jouw reactie?**

Complexe tijden dwingen altijd bezinning af over je instelling. Kortweg zijn er drie reacties mogelijk. De eerste is de moed opgeven, een slachtofferrol aannemen en als het ware speelbal worden van wat er om je heen gebeurt: je houdt op met spelen. De tweede is vasthouden aan oude zekerheden en systemen en zolang dat lukt een veilig aandoende status quo handhaven: je speelt om niet te verliezen. De derde weg is proactief, op basis van zinrijke doelen, versterkende overtuiging, bezielende inspiratie en natuurlijk talent, je eigen lijn uitzetten: je kiest voor spelen om te winnen.

Veel onderzoeken tonen de directe relatie tussen de betrokkenheid van medewerkers (*employee engagement*) en de resultaten van een organisatie. Maar wereldwijd komt keer op keer naar boven dat ruim minder dan de helft van alle medewerkers werkelijk betrokken is bij hun werk.<sup>1</sup> Wat doet de meerderheid dan dag in dag uit? Die komen en gaan, waarbij de meesten vooral onverschillig zijn en een klein deel actief toont dat ze niet blij zijn. Op alle niveaus spelen vele medewerkers om niet te verliezen. Ze nemen als het ware intern ontslag en worden zogenoemde 'onderneming-bewoners'. Die geloven het wel; ze zijn er maar doen alleen het noodzakelijke om niet in de problemen te komen. Hoe slechter een organisatie functioneert, hoe hoger het percentage bewoners dat niet voluit meespeelt. De op zichzelf bijzonder trieste vaststelling dat een

ruime meerderheid van alle mensen geen employee engagement voelt geeft tegelijk aan dat er binnen organisaties een enorme ruimte bestaat voor het verbeteren van prestaties. Want het duurzaam betrekken van medewerkers leidt aantoonbaar tot een sterk verhoogd rendement. Om dat voor elkaar te krijgen zullen alle betrokkenen – managers en hun teams – eerst (weer) moeten gaan spelen om te winnen.

Tijden van verandering en bijbehorende onzekerheid duwen veel personen en organisaties nog meer de kant op van spelen om niet te verliezen, of ingrijpender nog: van ophouden met spelen. Is dat logisch? In sommige opzichten wel (daar kom ik zo op terug). Maar is het ook effectief? Nee, vooral op langere termijn niet. Want stilstand heeft veel risico's en de schok als je daarmee geconfronteerd wordt kan heftig zijn. Wie besluit om te gaan spelen om te winnen geeft zichzelf als persoon en als organisatie een veel grotere kans om een uitweg te vinden uit een lastige situatie, op de ontwikkeling die gezocht wordt, op het dichterbij brengen van wensen en dromen en het daarmee gepaard gaande plezier.

De moed opgeven en stoppen met spelen, dat doet toch bijna niemand? Al helemaal niet in een welvaartsstaat? Werkloosheidsstatistieken maken de kille realiteit duidelijk: in veel landen stoppen steeds meer mensen met spelen. Om dat te zien moet je iets verder kijken dan de kale werkloosheidscijfers die, nu ze eindelijk iets dalen, opeens weer met de nodige tamtam naar buiten worden gebracht. Want wie de achterliggende analyse van het Centraal Bureau voor de Statistiek leest merkt op dat officiële cijfers ook kunnen afnemen doordat duizenden mensen het simpelweg opgeven een baan te vinden en zich terugtrekken van de arbeidsmarkt. 'Ontmoedigden' worden deze mensen door het CBS genoemd. In

Nederland zijn er zo'n 70 000 personen die de hoop om een baan te vinden geheel hebben opgegeven.<sup>2</sup> En dat terwijl in ons land het uitzicht op werk nog altijd heel wat beter is dan in Zuid-Europa. In de zogenoemde PIGS-landen (Portugal, Italië, Griekenland, Spanje) zijn nog veel grotere groepen uit de arbeidsmarkt gestapt – in Spanje bijvoorbeeld ongeveer een half miljoen mensen.<sup>3</sup> Stoppen zulke grote groepen met spelen dan heeft een maatschappij met een diepgaand sociaal probleem te maken.

Wat is dat dan precies, spelen om te winnen? En hoe doe je het? Door jarenlang in verschillende rollen te luisteren naar antwoorden op deze vragen en vervolgens te bekijken wat men in de praktijk doet, werd mij duidelijk dat spelen om te winnen zelden veel meer is dan een goed voornemen. Anders gezegd: bij bijna iedereen roept het motto 'spelen om te winnen' enthousiasme op, maar bij bijna niemand leidt het tot gestructureerde actie.

Dit boek zet het zo aanlokkelijke motto 'spelen om te winnen' om in een concrete methode die personen, teams en organisaties daadwerkelijk laat winnen. Het aan deze aanpak gekoppelde gedrags- en actiepatroon is in één zin samen te vatten: speel vrijuit op basis van de DO IT-principes: jouw of jullie Doelen, Overtuiging, Inspiratie en Talent. In de volgende hoofdstukken worden de DO IT-principes praktisch uitgewerkt. Want uiteindelijk draait elke ontwikkeling om de uitvoering – het doen. Daarom biedt ieder hoofdstuk ook vragen over je huidige instelling en concrete acties en gedragingen, om (meer) te gaan spelen om te winnen.

Dat klinkt simpel en dat is ook de bedoeling. Er wordt al zoveel onnodig ingewikkeld gemaakt. Betekent dit dat ook de uitvoering simpel is? Ja en nee. Op zichzelf zijn de principes helder en prima uitvoerbaar. Tegelijk moet ik



eerlijk zijn: spelen om te winnen is lang niet altijd eenvoudig. Wie dacht na lezing van de laatste pagina van dit boek vanzelf wel even te gaan winnen moet ik teleurstellen: verder komen dan waar je nu bent vereist inzet, durf en discipline. Bovendien zul je ook dingen moeten (los)laten en 'ontleren' is vaak nog lastiger dan leren. Het is niet anders; in ieder ontwikkelingsproces zijn wij zelf de zwakke schakel. Maar ter compensatie van deze teleurstelling zeg ik er gelijk bij: altijd ben je zelf ook de beslissende schakel, jij bepaalt uiteindelijk je eigen ontwikkeling.

Ter motivatie geef ik nog graag mee dat wie praktisch meer gaat spelen om te winnen meer uit zichzelf haalt en meer plezier heeft. Die garantie durf ik zonder meer te geven. Vrijuit spelen op basis van eigen Doelen, Overtuigingen, Inspiratie en Talent kan zelfs zomaar leiden tot het euforische gevoel dat je ook ziet bij winnaars in sport. Want overwinnen wat je persoonlijk of als team eerder beperkte is bevrijdend en vervullend.

## **UITEINDELIJK BESLIST IEDEREEN ZELF HOE HIJ SPEELT: OM TE WINNEN, OM NIET TE VERLIEZEN OF TOTAAL NIET MEER.**

### **Spelen om niet te verliezen**

Om de kracht en zin van spelen om te winnen in te zien helpt het eerst te kijken naar wat het tegendeel inhoudt. Vanuit onze aangeboren weerstand tegen verandering is het niet meer dan logisch dat we de neiging hebben in een 'spelen om niet te verliezen'-instelling te blijven hangen. Want wat lijkt veiliger dan de status quo handhaven, dan zo lang dat kan vast te houden aan oude zekerheden, routi-

nes, regels en systemen? Je gooit toch geen oude schoenen weg voordat je nieuwe hebt? Spelen om niet te verliezen heeft wel degelijk een functie: het beschermt tegen het nemen van onverantwoorde stappen. Maar wie continu blijft hangen in deze instelling komt geen stap verder.

Aan de hand van de definitie van spelen om te winnen is spelen om niet te verliezen het spelen zonder zinrijke doelen, zonder innerlijke overtuiging, zonder drijvende inspiratie, zonder gebruik te maken van je unieke talent. Dat klinkt niet bepaald uitnodigend. Waarom doen we dat dan toch zo vaak? Het antwoord is: uit gemakzucht, gewoonte en angst. Het is niet anders.

Op het eerste gezicht is het ook gemakkelijk: je niet het hoofd breken over het vinden van je eigen weg, maar alleen reageren op wat er op je afkomt. Niets nieuws doen, maar alleen zorgen dat alles zo rimpelloos mogelijk doorloopt. Niet jezelf aanrekenen dat je situatie is zoals die is, maar zoveel mogelijk je eigen invloed op wat er om je heen gebeurt ontkennen. Relaxed, toch? Zo hoeft je niet na te denken over wat je echt wilt en kun je als er iets niet goed gaat eenvoudig de schuld op de buitenwereld afschuiven.

Maar ondanks al het gemak dat spelen om niet te verliezen op het eerste gezicht brengt heeft deze instelling lastig genoeg drie vervelende gevolgen: je staat stil, je hebt het idee weinig grip op je leven te hebben, en op een gegeven moment word je er niet echt blij van. Niet van wat je doet en vooral niet van wat je allemaal níet doet. Vroeg of laat, flauwtjes of heel sterk, ontstaat er een knoop in je buik, een gevoel van onvervulde verlangens en wensen, of zelfs van boosheid en frustratie. Zo'n gevoel van opgekropt ongenoegen kennen we allemaal. Maar desondanks is de weerstand tegen verandering meestal lange tijd nog sterker. We hangen ontzettend aan onze gemakken, ge-

woontes en zekerheden. Ook al maken die ons allang niet meer blij, werken ze allang niet meer goed en blijken ze zelfs helemaal niet zeker te zijn.

Speel je als persoon, als team of als organisatie met de instelling om niet te verliezen dan ontstaat er een dynamiek die zich haast ongemerkt geleidelijk versterkt. Omdat het op het eerste gezicht gemakkelijker en veiliger lijkt ga je almaar een stapje verder. Vaker dan je je bewust bent benader je alles vanuit deze instelling. Steeds meer handel je reactief en verdedigend. Steeds minder ontplooi je eigen initiatieven op basis van eigen kracht. Steeds meer ben je alleen nog problemen aan het oplossen en brandjes aan het blussen. Steeds minder heb je het idee invloed te hebben op wat er gebeurt en daarom voel je je steeds minder verantwoordelijk. Steeds verder raak je weg van wat je innerlijke stem of je zakelijke instinct je zegt, van wat je diep vanbinnen wilt.

Ongenoegen – dat knagende, onrustige gevoel in je buik – kun je lang onderdrukken, helemaal wegstoppen kun je het nooit. Opeens kan de pijn doordringen omdat de oplopende onvrede is uitgegroeid tot een innerlijk conflict. Dan heb je een serieus probleem. Ook binnen organisaties gebeurt dat: op het moment dat men onder ogen durft te zien dat men te veel is gaan spelen om niet te verliezen heeft dit grote invloed op de strategie en daarmee op alle werknemers. Of erger nog: de achterstand op de concurrentie die wél speelde om te winnen blijkt zo groot geworden dat het bedrijf in zijn geheel omvalt.

Het is een niet erg comfortabele maar logische conclusie: de vanuit onze natuurlijke weerstand tegen verandering in een crisis toenemende neiging om af te wachten en niets nieuws te ondernemen is juist níét de meest effectieve

ve benadering. In lastige omstandigheden is het cruciaal om niet angstig en star te blijven reageren op tegenvallers die op je afkomen, maar actief plannen te maken en stappen te zetten om vanuit eigen kracht de situatie te verbeteren. Vooral als de stroom heftig is kan het zomaar tegen je gaan werken als je stug of zelfs verbeterd blijft hangen in oude systemen omdat die eerder wel goed werkten.

Iedereen herinnert zich de geweldige prestaties van het Nederlands elftal tijdens de WK's van 2010 en 2014. Na de derde plaats in Brazilië waren velen erg verbaasd dat het zó snel zóveel minder kan gaan. Maar zodra de teaminstelling verandert, of je dat nu wilt of niet, verandert ook onvermijdelijk het prestatieniveau. Wat we allemaal allang hebben verdrongen is dat, hoewel het Nederlands elftal zich voor dat eindtoernooi nog wel plaatste, ook het EK 2012 een historisch slecht resultaat opleverde. In de aanloop naar dat toernooi was het halve land ervan overtuigd dat Nederland revanche zou nemen voor de verloren finale in Johannesburg. Uit peilingen kwam naar voren dat 46 procent van de Nederlanders dacht de tweede Europese titel te kunnen gaan vieren. Hoewel de oefenresultaten niet meevielen zou alles tijdens het toernooi goed komen, zo makkelijk lieten we ons de kaas niet van het brood eten. Zelfs na de met 1-0 verloren eerste wedstrijd tegen Denemarken hield de meerderheid de moed erin. Tegen Duitsland en Portugal zouden we het kunstje wel weer flikken. Helaas: de eerste barstjes bedrogen niet. Trainer Bert van Marwijk noch de spelers slaagden erin de instelling van het team bij te stellen. De rest is geschiedenis. Het Nederlands elftal verliet het toernooi zonder één enkel punt en was tijdens het EK 2012 een schoolvoorbeeld van een team dat speelde om niet te verliezen: er werd niet vanuit eigen kracht en talent gespeeld, er was geen geloof, geen bezieling, geen optimale inzet, geen groepsgeest, geen gedeeld verantwoordelijkheidsbesef. Waar dat allemaal aan lag? Natuurlijk speelde er meer

dan er door betrokkenen naar buiten is gebracht. Maar het was helemaal niet nodig alle ins en outs te kennen om te kunnen zien dat spelen om niet te verliezen geen enkele garantie biedt dat je niet verliest.

Hoe sterker de ‘spelen om niet te verliezen’-instelling is, hoe lastiger je weer uit deze dynamiek komt. Maar hoeveel durf het vooral in het begin ook vraagt om proactief, met overtuiging en bezieling nieuwe doelen vast te stellen, ermee te stoppen anderen de schuld te geven en je eigen verantwoordelijkheid op te pakken, uiteindelijk is dit veel bevredigender. Hoewel ook spelen om te winnen geen garantie biedt dat je niet af en toe verliest; dat hoort nu eenmaal bij het leven. Maar er zijn verschillende manieren van verliezen, en de ene is veel makkelijker te dragen dan de andere.

## **SPELEN OM NIET TE VERLIEZEN LEIDT TOT HERHALING EN STILSTAND, AFNEMENDE PRESTATIES EN VAAK UITEINDELIJK TOT ONGENOEGEN.**

### **Het beste uit jezelf halen**

Dit boek helpt om concreet meer uit jezelf en in het verleden hiervan meer uit je team en organisatie te halen. Die ontwikkeling verloopt via drie stappen: herkenning, erkenning, verandering.

Aan de hand van voorbeelden herkennen mensen haarscherp hun eigen instelling en de daarbij behorende gedragingen. Zeker, ontkenning is een sterk mechanisme dat we allemaal af en toe toepassen, en ook hier kun je dat inzetten. Maar iedere keer weer merk ik dat iedereen de

gedrag patronen die horen bij spelen om te winnen en om niet te verliezen feilloos van elkaar kan onderscheiden, zowel in een sport-, een bedrijfs- als een maatschappelijke context. Gedrag dat iedereen herkent valt heel moeilijk te ontkennen.

Op basis van die herkenning volgt bij velen de erkenning dat spelen om niet te verliezen veel dichterbij is dan men dacht. Dat de wens te spelen om te winnen ook bij hen tot weinig of geen gestructureerde actie leidt. Geregeld vallen dan de woorden 'eyeopener' en 'wake-up call', want de keuze tussen beide instellingen wordt zo opeens bewust. Na deze erkenning wil eigenlijk iedereen meer concreet en gestructureerd gaan spelen om te winnen.

De derde stap van de 'spelen om te winnen'-aanpak is dat met behulp van verhelderende inzichten en praktische acties duidelijk wordt gemaakt hoe je verder kunt komen. Nogmaals: goed presteren wordt daarmee niet eenvoudig. Maar het beter benutten van bestaande ruimte voor ontwikkeling en groei is goed te doen en aan de hand van de in dit boek beschreven principes en gedragingen heb ik al veel mensen en teams meer uit zichzelf zien halen. Zo veel meer soms dat ze er zelf door verrast werden.

Dat verbazen en overtreffen van jezelf vloeit voort uit de dynamiek die eigen is aan spelen om te winnen. Ook deze dynamiek versterkt zichzelf, maar in dit geval merk je dat heel duidelijk op. Want als acties die je bewust bedenkt en uitvoert tot de resultaten leiden die je zoekt geeft dat de wil, de durf, de passie en het vermogen om het vaker zo te doen.

Optimaal spelen om te winnen is het perfect samenvallen van spel, doel, overtuiging, inspiratie en talent. Vaak wordt dit *flow* genoemd: alles lukt en je bent superefficiënt en effectief. Terwijl je op de toppen van je kunnen

presteert gaat alles gek genoeg bijna als vanzelf. Daarom ziet het vestigen van iets unieks als een wereldrecord er soms zo bedrieglijk eenvoudig uit: omdat de atleet op dat moment volledig in zijn kracht zit.

Voor de documentaire *De Olympische droom* volgde ik de topschaatsers Johann Olav Koss en Bart Veldkamp in de aanloop naar en tijdens de Olympische Spelen van 1994 in Lillehammer. Voor Koss was deze wedstrijd al jaren het ultieme doel: in eigen land olympisch goud kunnen winnen was een enorme inspiratie, en als recordhouder op de 5 en 10 kilometer stond zijn talent voor de langere afstanden buiten kijf. Zijn zwakkere plek lag in zijn overtuiging. Hoewel weinigen dat wisten was hij een atleet die veel aan zichzelf twijfelde. Toen de Spelen dichterbij kwamen stak die onzekerheid sterker dan ooit de kop op. Daardoor verloor hij het juiste schaatsgevoel en reed hij zeer matige tijden. Dit was geen toneel, zoals veel Nederlanders suggereerden; zijn twijfels kwamen van diep vanbinnen. Door de steun van zijn begeleidingsteam, dat geen extra druk op hem legde, en de hulp van twee externe psychologen, die dieper ingingen op de oorzaken van zijn onzekerheid, kwam hij net op tijd uit die negatieve spiraal. Een cruciaal inzicht dat hem daarbij hielp was dat hij niet voor het Noorse publiek reed maar voor zichzelf en dat hij uiteindelijk alleen van zichzelf kon verliezen. Toen het hem tijdens de 5 kilometer – de eerste afstand – lukte van zichzelf te winnen kwam hij in die dynamiek van méér willen, méér geloof, méér passie, méér vermogen. Op de 1500 meter won hij opnieuw een gouden medaille in een wereldrecord, terwijl hij op deze afstand zeker niet de topfavoriet was. Dat was hij wel op de 10 kilometer, maar die druk voelde hij toen niet meer. Inmiddels zat hij zo volledig in zijn kracht dat hij zo'n perfecte race reed dat zijn concurrent Bart Veldkamp, die in de binnenbaan aan het inrijden was, hem spontaan begon aan te moedigen. Na afloop zei Veldkamp dat het leek of Koss in een soort trance was.

Als ik de beelden terugzie komt vanzelf het kippengevoel naar boven dat het hele stadion toen had: omdat we van dichtbij meemaakten hoe iemand op unieke wijze het beste uit zichzelf aan het halen was en een prestatieniveau bereikte dat niet eerder was vertoond.

## **SPELEN OM TE WINNEN IS JE RUIMTE VOOR ONTWIKKELING ZO GOED MOGELIJK BENUTTEN; DAT LEIDT TOT BETERE PRESTATIES.**

### **Je huidige instelling**

Wil je weten in hoeverre jij op dit moment speelt om te winnen, voorzie dan de uitspraken in de lijst hierna van een cijfer. Om je antwoorden niet in een bepaalde richting te sturen kun je dit het beste meteen doen, zonder eerst verder te lezen.

Geef bij iedere stelling op een schaal van 1 tot 10 (alleen hele getallen) aan waar jij op dit moment staat: gaat een stelling voor jou helemaal op dan is het antwoord een 10; gaat een stelling voor jou helemaal niet op dan is het antwoord een 1. In bijna alle gevallen zul je een getal daartussenin kiezen.

Belangrijk om te onthouden is dat de score nooit onvoldoende of voldoende is, net zomin als goed of fout. Denk per stelling hooguit 30 seconden na, blij eerlijk tegenover jezelf en luister waar nodig naar je intuïtie.

- 1 Ik verken graag mijn grenzen.**
- 2 Ik kan mijn talent concreet benoemen.**
- 3 Ik weet wat ik wil bereiken en wat mij drijft.**
- 4 Ik ben niet bang om fouten te maken.**



- 5 Ik doe nog altijd dingen die in het verlengde liggen van wat ik als kind leuk vond om te doen.**
- 6 Ik geloof dat ik mijn eigen succes voor een groot deel zelf in de hand heb.**
- 7 Om te bereiken wat ik wil heb ik een plan.**
- 8 Ik heb een helder beeld van waar ik minder goed in ben.**
- 9 Ik sta open voor nieuwe mogelijkheden en opties.**
- 10 Ik begeef me zonder moeite in situaties waarin ik me in het begin ongemakkelijk voel.**
- 11 Ik voel passie voor de zaken waar ik het grootste deel van mijn tijd aan besteed.**
- 12 Ik pak dingen aan, liefst vóór ze een probleem zijn.**
- 13 Ik maak praktisch gebruik van mijn talent om mijn doelen te bereiken.**
- 14 Ik ken mijn barrières en werk aan wat me tegenhoudt.**
- 15 Merk ik dat ik steeds vaker iets doe wat strijdig is met mijn gevoel dan zal ik dit veranderen.**
- 16 Mijn sterke punten worden geregeld door anderen bevestigd.**
- 17 Werken aan mijn huidige doelen kost niet alleen, maar geeft me ook energie.**
- 18 Ik voel me verantwoordelijk voor wat er in mijn directe omgeving gebeurt.**
- 19 Ik ga uit van mijzelf en vergelijk me weinig met anderen.**
- 20 Ik heb het idee geregeld dicht tegen de uiterste limiet van mijn kunnen aan te zitten.**

Heb je bij het bepalen van de antwoorden jezelf niet voor de gek gehouden, dan geeft het gemiddelde van de twintig vragen een indicatie van je algemene instelling. Hoe hoger deze score, hoe meer je neigt naar spelen om te winnen.