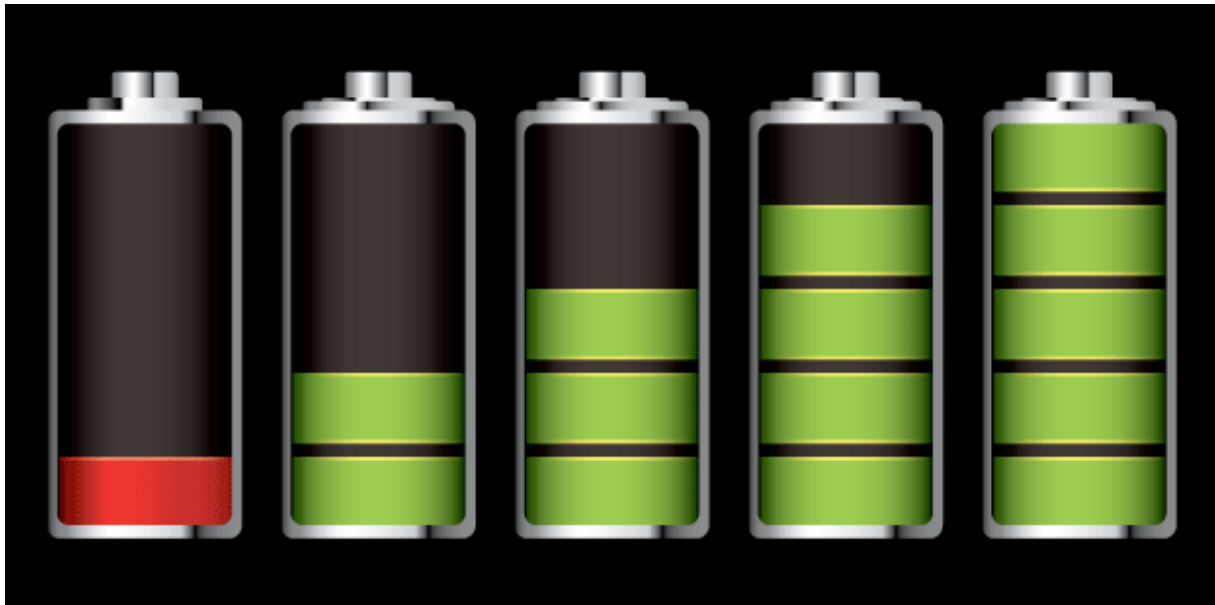


Integraal energiemangement – een vak op zich.



©2014 Niels-Peter van Doorn

Inhoud

Energiemanagement. Je gaat het pas zien als je het doorhebt. Of was het omgekeerd?	3
De wetmatigheden voor het managen van energie	4
Overzicht wetmatigheden	5
Algemene wetmatigheden	6
De integratie van persoonlijke energie, teamenergie en organisatie-energie	6
Vechten we ergens voor of vechten we ergens tegen?	8
De stekker in het stopcontact – om de batterij op te laden en opgeladen te houden	10
De drie algemene wetmatigheden samengevat	10
Wetmatigheden voor persoonlijke energie	11
De afstemming tussen hoofd, hart en lijf	11
Wie jij bent bepaalt waar jij je energie uit haalt	13
De donkere hoeken van het hart	15
Wetmatigheden voor teamenergie	17
De paradox van diversiteit en gemeenschappelijkheid	17
Contact maken op drie niveaus	19
Emotie als show stopper	21
Wetmatigheden voor organisatie-energie	23
Het hogere doel – ergens tussen berusting en paniek	23
De fundamentele balans: en/en in plaats van of/of	25
Structuren en procedures die verhelderen en faciliteren	26
Conclusies en aanbevelingen	27
Bronnen en Literatuur	28
Over de auteur	29

Energiemanagement. Je gaat het pas zien als je het doorhebt. Of was het omgekeerd?

Op het scherm van onze mobiele telefoons zit meestal een icoontje dat aangeeft hoe vol de batterij nog is. Als we de telefoon aan de oplader in het stopcontact leggen, verschijnt er bovendien een soort bliksemflits, ten teken dat de batterij wordt opgeladen. Zonder deze informatie zou het al snel lastig worden om te bepalen of we nog lang kunnen bellen en of we met de telefoon de deur uit kunnen. Toch is dat precies wat veel mensen doen als het om hun eigen energie gaat. Want op welk scherm moet je kijken om te weten hoe het staat met jouw persoonlijke energie? Of met die van jouw team of van de organisatie waaraan je leiding geeft?

We proberen in het dagelijks leven controle te houden over ons werk en onze resultaten door te plannen en te rapporteren, door allerlei kengetallen te meten en door de ontwikkelingen van deze cijfers zorgvuldig bij te houden. Deze 'meten is weten' manier van werken is favoriet en soms lijkt het alsof het de enige manier is om invloed uit te oefenen op de uitkomsten van ons werk.

In dit stuk zal ik uiteenzetten dat er ook een andere, meer intuïtieve manier is om ervoor te zorgen dat je met de juiste dingen bezig bent en dat dit op een effectieve wijze gebeurt. Niet in plaats van, maar als aanvulling op. Als je er aandacht voor hebt (en dat kun je leren), dan kun je op een actieve manier de energie managen van jezelf en van je organisatie. Energie als toetssteen lijkt misschien een vaag begrip, maar iedereen die een goede of een slechte vergadering heeft meegemaakt, weet het verschil tussen iets waar je energie van krijgt en iets waar energie in 'weglekt'. Hetzelfde geldt voor plannen en voor mensen: sommige(n) genereren energie, anderen trekken de boel naar beneden.

Een van de uitspraken van Johan Cruyff luidt dat je het pas gaat zien als je het doorhebt. Misschien is het omgekeerde ook waar, namelijk dat je iets pas door kunt krijgen als je het kunt zien. Om je eigen energie of die van je organisatie effectief te managen, moet je eerst zien hoe het daarmee gesteld is - en vervolgens weten hoe je deze kunt beïnvloeden.

De eerder gestelde vraag is daarmee nog niet beantwoord. Naar welk scherm moet je kijken als je wilt weten hoe vol of leeg de batterij is van jouzelf, van jouw team of van jouw organisatie? En hoe kun je er voor zorgen dat de batterij zo goed mogelijk opgeladen wordt en blijft? Op deze vragen hoop ik op de komende bladzijden een antwoord te geven. Omdat energieke mensen en energieke organisaties dingen tot stand brengen waar we iets aan hebben. En omdat energie iets is dat we allemaal nodig hebben om goed te kunnen functioneren. Het mooie is dat energie zowel oorzaak als gevolg kan zijn als je er goed mee omgaat. Energie creëert energie. Dus loont het de moeite om eens te onderzoeken hoe de energiehuishouding van je werkomgeving functioneert.

Dit document richt zich tot iedereen die leiding geeft aan een kleine of grote(re) groep mensen. De omvang van jouw team of je organisatie kan verschillen. Ik heb de afgelopen vijftien jaar met klantorganisaties gewerkt waarbij de kleinste zo'n 15 medewerkers had die op één plek werkten en de grootste zo'n 150.000 medewerkers, verspreid over de hele wereld. Uiteraard verschilt de complexiteit van organisaties daarmee enorm. De wetmatigheden voor het managen van energie zijn wat mij betreft vrij universeel van aard.

Ik wens jullie veel energie toe!

Niels-Peter van Doorn

Farindola (Abruzzo, Italië), juni 2014

De wetmatigheden voor het managen van energie

De afgelopen vijftien jaar heb ik in heel Europa organisaties geholpen bij het uitdenken en implementeren van de ontwikkelingen die voor hen belangrijk zijn. Het gaat dan bijvoorbeeld om de innovatie van producten en diensten, de integratie van gefuseerde ondernemingen of de implementatie van een nieuwe strategie. Deze ontwikkelingen omvatten altijd een combinatie van inhoudelijke ambities en de vraag hoe deze met de aanwezige mensen kan worden gerealiseerd. Als feedback op mijn manier van werken kreeg ik vaak te horen dat ik 'een goede energie had' en 'op een goede manier de energie wist te managen'. Dat klonk als een mooi compliment, maar eerlijk gezegd begreep ik niet helemaal wat mensen er nou precies mee bedoelden. Het duurde even voor ik doorkreeg dat het bewust managen van energie in teams en organisaties voordelen oplevert die door mensen als zeer waardevol worden gezien - en dat dit managen van energie geen vanzelfsprekendheid is maar misschien wel een vak op zich.

Het mooie van over een lange periode ervaringen opdoen in allerlei sectoren en in tal van Europese landen is dat je op een gegeven moment wetmatigheden gaat ontdekken in hoe energie in organisaties het beste kan worden gemobiliseerd en gekanaliseerd en hoe obstakels het beste kunnen worden opgeheven. Een onderwerp dat op het eerste gezicht vaag en ongrijpbaar lijkt, wordt – als ik naar mijn ervaringen van de afgelopen jaren kijk - als snel concreet en praktisch.

Een organisatie in Nederland had bijvoorbeeld veel moeite om 'de troepen te mobiliseren' voor een nieuwe toekomststrategie. Hun positie als gevestigde speler werd bedreigd door een belangrijke nieuwe concurrent en hun strategie was er vooral op gericht om deze nieuwe concurrent het leven zo moeilijk mogelijk te maken. Op zich was dit een begrijpelijke reactie, maar in algemene zin genereren plannen waarmee je vooral ergens tegen vecht, in plaats van ergens vóór, weinig energie. Op het moment dat we samen de toekomstplannen herzagen en een koers bepaalden waarmee de kracht van deze organisatie werd benut en een stevig groeiscenario werd ingezet op basis van nieuwe vormen van dienstverlening, veranderde de stemming. Men had (weer) een gezamenlijk doel om voor te vechten, dat was gebaseerd op een aantal dingen waarin men ook echt geloofde. De achterliggende vraag "Vechten we ergens voor of vechten we ergens tegen?" is een belangrijke als het gaat om het managen van energie en het creëren van resultaten.

Dat energie relevant is voor succes en welzijn klinkt wellicht aannemelijk maar is ook wetenschappelijk te onderbouwen. Energieke mensen zijn gezonde(re) mensen. Plannen die energie genereren hebben meer kans van slagen. Voor de wetenschappelijke onderbouwing van het belang van energie verwijs ik naar de literatuurlijst achter in dit document. Ik wil in dit stuk graag proberen een aantal wetmatigheden op een rij te zetten en te bekijken hoe je ze op een praktische manier kunt inzetten voor het managen van energie in organisaties. Hoe kun je ervoor zorgen dat je zicht krijgt op de energie van jezelf, van je team en van je organisatie? Hoe zit de samenhang tussen deze drie elementen in elkaar? En hoe kun je het energieniveau van mensen en organisaties gunstig beïnvloeden?

Bij het toelichten van deze wetmatigheden zal je ontdekken dat het managen van energie voor alles vergt dat je op een andere manier leert kijken naar jezelf en je omgeving. Eigenlijk moet je leren om je aandacht te verdelen over verschillende onderwerpen, en moet je leren om dit tegelijkertijd te doen. Het is een beetje vergelijkbaar met het leren van een nieuwe sport. Als je leert om te skiën, moet je je aandacht verdelen over je eigen lichaamshouding, het terrein waar je je bevindt, de richting die je kiest en ook nog rekening houden met de mensen om je heen. Zo werkt het ook met het managen van energie. En net als met skiën of een andere sport, lijkt het in het begin alsof je heel veel tegelijk moet doen, maar kun je daar al snel vaardigheden in opbouwen, je voordeel mee doen en er plezier aan beleven.

Het enige wat nodig is om je eigen energie, die van je team en die van je organisatie goed te leren managen, is een open blik. Dat betekent dat je datgene wat je over jezelf en over organisaties denkt te geloven wilt onderzoeken en ter discussie wilt stellen. Het heeft mij persoonlijk bijvoorbeeld behoorlijk geholpen om in te zien dat ik mentaal niet graag bereid ben om een stap terug te doen. Deze feedback kreeg ik zo'n tien jaar geleden van een bokstrainer, en ik vond het op dat moment niet leuk om te horen en had zelfs moeite om te accepteren dat het echt zo was. Toen ik dit gegeven echter eenmaal aanvaardde, kwam ik er achter dat mijn drive soms zo sterk is, dat ik mezelf en de teams waarmee ik werk makkelijk overvraag en, als ik niet oppas, uitput. Het af en toe doen van een stap terug helpt mij en anderen om rust te creëren, goed na te denken wanneer dat nodig is en niet alleen op de korte termijn maar ook voor langere tijd prestaties te leveren.

Overzicht wetmatigheden

Dit zijn wat mij betreft de belangrijkste wetmatigheden voor het managen van energie:

Algemene wetmatigheden:

1. Je kunt energie pas managen als je deze kunt waarnemen. Om energie te kunnen zien en voelen, moet je je aandacht verdelen over drie verschillende onderwerpen: jezelf (je persoonlijke energie), de mensen waarmee je werkt (de teamenergie) en de plannen, ambities en werkprocessen (de organisatie-energie).
2. Voor elk van deze drie gebieden geldt, dat creativiteit in de zin van 'iets tot stand brengen' of ergens vóór vechten, energie genereert. Iets afbreken of ergens tegen vechten kost doorgaans energie.
3. Wanneer je effectief met je tijd en je middelen wilt omgaan, kun je beter aansluiting zoeken bij die dingen die je energie opleveren, dan dat je probeert de dingen die je energie kosten te bestrijden.

Wetmatigheden voor je persoonlijke energie:

4. Je persoonlijke energie wordt mede bepaald door de mate waarin je hoofd (je gedachten), je hart (je emoties en je bedoelingen) en je lijf (je lichaamstaal en je doen en laten) goed op elkaar zijn afgestemd. Daartoe dien je je bewust te zijn wat er op deze verschillende niveaus in je omgaat en je aandacht over hoofd, hart en lijf te verdelen.
5. Wie jij bent bepaalt waar jij energie van krijgt. Dat vergt zelfkennis. En het verschilt van persoon tot persoon. Als je werk goed aansluit bij het type persoon dat je bent, dan ga je automatisch zuiniger met je energie om.
6. Bij conflict tussen hoofd, hart en lijf, wint het hart, i.e. je diepere bedoelingen, drijfveren en behoeften. Soms zijn de 'donkere hoeken van het hart' verantwoordelijk voor energielekken.

Wetmatigheden van teamenergie:

7. Energieke teams zijn divers samengestelde teams die de individuele verschillen weten te benutten maar die tegelijkertijd een aantal doelen en waarden gemeen hebben.
8. In teams is contact een voorwaarde voor een hoog energieniveau. Contact maken kan op drie manieren; ze zijn alle drie van belang.
9. In teams slurpen onuitgesproken negatieve emoties energie. Het benoemen en adresseren hiervan helpt om de energiebalans te herstellen.

Wetmatigheden van organisatie-energie:

10. Plannen en strategieën moeten de juiste mate van creatieve spanning in zich hebben. De stap tussen de huidige situatie en de gewenste resultaten dient ambitieus maar haalbaar te zijn. En het dient voor iedereen duidelijk te zijn aan welke hogere doelstelling de resultaten bijdragen.
11. Een energieke organisatie-koers is een evenwichtige koers. Dit vergt meestal een 'en/en' aanpak, terwijl wij geneigd zijn te kiezen voor een 'of/of' aanpak. De vraag is meestal wat er nog ontbreekt om energiek te blijven.
12. Structuren en werkprocessen volgen ambities en dienen faciliterend te zijn en niet leidend. Iedereen wil duidelijk weten wie welke beslissingen neemt, wat er van hem/haar verwacht wordt, met wie moet worden afgestemd en waar hij/zij informatie vandaan dient te halen.

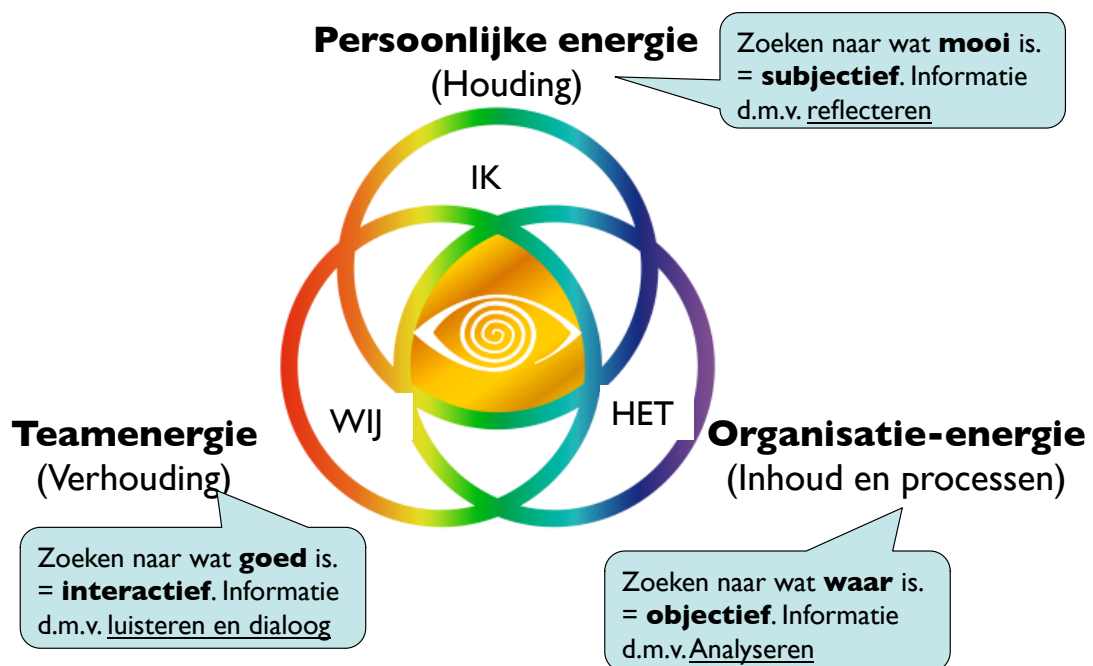
Algemene wetmatigheden

1. De integratie van persoonlijke energie, teamenergie en organisatie-energie

Je kunt energie pas managen als je deze kunt waarnemen. Dat vergt dat je je aandacht weet te verdelen over drie verschillende onderwerpen: jezelf (je persoonlijke energie), de mensen waarmee je werkt (de teamenergie) en je plannen, ambities en werkprocessen (de organisatie-energie). Deze drie elementen zijn niet alleen verschillend maar ook ongelijksoortig. Het zijn appels en peren. Je kunt ze dus niet zomaar met elkaar vergelijken, maar het helpt wel als je ze alle drie kent en begrijpt, ze kunt overzien en ze met elkaar in overeenstemming weet te brengen.

De driedeling tussen jouzelf, je team en de inhoud van het werk - wat kort gesteld ook wel wordt aangeduid met 'ik', 'wij' en 'het' - is terug te voeren op de driedeling die Plato al in de Griekse oudheid maakte tussen de zoektocht die ieder mens in zich heeft naar schoonheid, goedheid en waarheid. In de managementwereld is dit onderscheid goed beschreven door Daniel Ofman en Guust Verpaelen in hun boek 'Het is niet te geloven'. In dit boek laten zij zien dat het niet alleen zaak is de verschillende elementen te begrijpen, maar vooral om ze tegelijkertijd te kunnen observeren en te weten hoe je ze kunt integreren. Stap 1 is dan uiteraard dat je weet wat ze elk om het lijf hebben.

Effectief energiemangement vergt een drieledige focus



Je persoonlijke energie wordt bepaald door datgene wat jou persoonlijk bezielt, inspireert of frustreert. Deze energie wordt vooral gedreven door jouw persoonlijke zoektocht naar schoonheid: ieder mens is op zoek naar datgene wat hij of zij mooi of belangrijk vindt in het leven. Omdat we als mensen allen verschillend zijn, is onze persoonlijke energie dat ook. De dingen waar wij als individu energie van krijgen, verschillen dus sterk van persoon tot persoon. Ik kan bijvoorbeeld veel energie krijgen van een positieve, harmonieuze werksfeer en een prettige werkomgeving. Een van mijn collega's vindt dat soort dingen veel minder belangrijk, maar hij krijgt juist energie van het leveren van resultaat en het werken in een team met een gezonde onderlinge competitie. Het is niet eenvoudig om het over dit soort dingen eens te worden en dat hoeft ook niet: wanneer ik zelf weet waar ik energie van krijg en mijn collega's weten dat ook, kunnen wij ieder op onze eigen manier de omstandigheden creëren die optimaal voor ons zijn. Persoonlijke energie is dus **subjectief** en we krijgen hierin meer inzicht door te **reflecteren** op de vraag wat voor ons belangrijk is, waar we energie van krijgen en wat onze drijfveren zijn. De antwoorden krijgen we in de vorm van intuïtie, beelden en gevoelens.

Teamenergie wordt bepaald door datgene wat wij gezamenlijk als juist of goed voor ons allemaal beschouwen. Het gaat hier om de vaak ongeschreven regels voor de samenwerking, de cultuur en om de waarden die worden gedeeld. Je komt achter deze regels en waarden door te luisteren naar de verhalen in een team of door het gesprek aan te gaan. Voor het peilen en beïnvloeden van teamenergie is contact noodzakelijk. Alleen door de dialoog aan te gaan en door uit te wisselen hoe de verschillende individuen in een team de samenwerking beleven, kun je komen tot een goed beeld van de gezamenlijkheid. Hier schuilt dus een paradox in en het geeft meteen aan dat de drie elementen elkaar beïnvloeden: je kunt pas een beeld van de teamenergie krijgen door met de individuen in het team het contact aan te gaan en door ideeën uit te wisselen.

Een Italiaanse organisatie waar ik veel mee heb gewerkt constateerde dat respect een van de waarden was die belangrijk was voor de medewerkers en dat het zich gerespecteerd voelen wezenlijk was voor hun welzijn en hun energie. Je kunt dan als organisatie wel een plan ontwikkelen over hoe je het vergroten van respect in het team wilt aanpakken, maar zo'n plan is gedoemd te mislukken: teamenergie verandert niet door te plannen en te regelen, maar verandert door de dialoog aan te gaan. Toen het management met de medewerkers het gesprek aanging over het onderwerp respect, kwamen vanzelf de verschillende gevoelens en definities naar voren en door middel van deze dialoog kwam het respect tot leven. Teamenergie wordt dus gekenmerkt door **interactie** en je komt er meer over te weten door te **luisteren** en door het **gesprek aan te gaan**. De informatie hierover krijgen we in de vorm van verhalen, waarden en beschrijvingen van observeerbaar gedrag.

Organisatie-energie zit hem in de inhoud van het werk. Het is de vraag op welke manier onze plannen, ambities en strategieën alsook de wijze waarop onze werkprocessen, structuren en rapportages bijdragen aan de energie in de organisatie. Het voorbeeld op bladzijde 4 is een voorbeeld van organisatie-energie. Dit is de wereld waarin de meeste managers zich thuis voelen omdat deze wereld goed planbaar en meetbaar is. Wanneer het gaat om de inhoud van ons werk, willen we vooral dat we het eens zijn over die dingen waarvan objectief vast te stellen is dat ze juist, exact of waar zijn. Voor organisatie-energie is duidelijkheid een belangrijk begrip. Informatie over organisatie-energie kun je verkrijgen door te **analyseren** en deze informatie komt in de vorm van rapporten, organigrammen, procedures, feiten en cijfers. Wanneer het om organisatie-energie gaat, willen we vooral **objectief** te werk gaan.

Hoewel het hier om drie verschillende elementen gaat, bestaat er een samenhang tussen. Jouw persoonlijke energie beïnvloedt de energie van je team. Je zou kunnen zeggen dat jouw houding de verhouding bepaalt. Het omgekeerde is ook het geval: de sfeer in jouw team kan een positief of een negatief effect hebben op jouw persoonlijke energie. Iets vergelijkbaars geldt voor de organisatie-energie. De strategische plannen en de wijze van werken in een organisatie beïnvloeden hoe gemotiveerd teams en individuen zijn, maar de plannen en structuren worden door mensen gemaakt en beïnvloed. Elke keer wanneer een individuele medewerker vragen stelt over een strategie en zijn enthousiasme of twijfels uitspreekt, levert dit op de een of andere manier een bijdrage aan de organisatie-energie.

Met deze driedeling vinden we een deel van het antwoord op welke klokken we moeten kijken om de energie te peilen van onszelf, van ons team en van onze organisatie. We zullen moeten leren tegelijkertijd te reflecteren, het gesprek aan te gaan en onze plannen en processen te analyseren. Om vervolgens te bepalen hoe we deze drie elementen tegelijkertijd gunstig kunnen beïnvloeden. Met het oog op de overzichtelijkheid worden persoonlijke energie, teamenergie en organisatie-energie hieronder een voor een behandeld. In het afsluitende hoofdstuk van dit document (conclusies en aanbevelingen) probeer ik een aantal suggesties te geven om de energie van deze drie elementen als een enkel systeem te managen. Maar eerst zijn er nog twee andere algemene wetmatigheden van belang.

2. Vechten we ergens voor of vechten we ergens tegen?

Hierboven heb ik getracht de verschillen en raakvlakken tussen persoonlijke energie, teamenergie en organisatie-energie weer te geven. Wat individu, team en organisatie met elkaar gemeen hebben is dat zij een gevoelige antenne hebben voor positieve en negatieve energie. De metafoor van de antenne is wel passend, omdat er de mogelijkheid in besloten ligt dat bewust ergens op wordt afgestemd. Op een fundamenteel niveau heeft ieder mens en iedere groep van mensen elke dag opnieuw de keus of men de aandacht wil richten op datgene waar men vertrouwen en kracht aan ontleent, of op datgene wat angst en onzekerheid inboezemt. Laten we ons leiden door liefde en vertrouwen of door angst en vertwijfeling? Deze afweging lijkt misschien meer in een religieuze context thuis te horen dan in de omgeving van organisaties en management. De onderliggende vraag is wat mij betreft echter de meest fundamentele waarmee we ons tijdens onze dagelijkse werkzaamheden kunnen bezighouden – en ook een vraag die verregaande consequenties in positieve en negatieve zin kan hebben.

Wanneer we als mens leren te bouwen op datgene wat goed is, dan kiezen we voor een constructief vertrekpunt voor onze plannen. Dat betekent niet dat we buiten beschouwing laten wat er niet klopt of wat verbeterd moet worden, maar het maakt wel een verschil. En het merkwaardige is dat we zo niet zijn geconditioneerd. De meesten van ons hebben al in onze opvoeding geleerd om onze aandacht te richten op wat er niet goed gaat en op wat er verbeterd moet worden. We komen van school thuis en vertellen trots dat we maar twee fouten in ons proefwerk hadden – en vergeten dat we 18 van de 20 vragen goed hadden beantwoord. We vertellen onze medewerkers dat er nog maar een paar kleine punten verbeterd moeten worden – zonder de onderstrepen dat we eigenlijk heel goed op weg zijn naar het gewenste resultaat.

Al sinds de jaren zeventig zijn er allerlei stromingen die zich bezighouden met positief denken en positieve affirmaties om ons in staat te stellen als individu of als organisatie tot de gewenste resultaten te komen. Veel van deze benaderingen vragen ons – soms tegen beter weten in – onszelf positief te beïnvloeden met beelden van succes en overwinning. De gezonde essentie van deze benaderingen is, dat datgene waar wij aandacht aan schenken, groeit. Als wij aandacht schenken aan onze fouten, winnen deze aan belang. Als wij bedenken welke concurrent wij willen bestrijden, gaat deze veel van onze aandacht op eisen. Aandacht die misschien beter gericht zou moeten zijn op onze klanten, onze producten en onze dienstverlening.

We hebben er omwille van deze regel baat bij onze aandacht te richten op datgene wat we wél willen, en we doen er verstandig aan dat te doen op een manier waar we echt in geloven. Geen positief verhaal tegen beter weten in, maar een fundamentele keus om ons in te zetten voor datgene waar we in geloven en waar we naartoe willen.

Voor individuen, teams en organisaties geldt dat wanneer we een plan, een strategie of een aanpak kiezen die gebaseerd is op vertrouwen en geloof, deze energie genereert. Wanneer we ergens tegen vechten, richten we al onze aandacht op datgene waar we van af willen, met als gevolg dat precies het tegengestelde gebeurt van wat we willen bereiken: In plaats van er van af te komen, houden we het door onze eigen focus in stand.

Daniel Ofman heeft in zijn boek *Bezieling en Kwaliteit in organisaties* deze keuze verwoord als het verschil tussen creativiteit (ergens voor) en reactiviteit (ergens tegen). Los van de verschillen in energie, heeft een reactieve keuze als nadeel dat je altijd achter de feiten aanloopt. In plaats van dat je je laat leiden door wat je zelf belangrijk vindt, reageer je op wat er van buiten op je af komt – en ben je altijd te laat.

De meest fundamentele energie-check voor mensen en organisaties is: wat kiezen we hier eigenlijk, en is dat een keuze ergens voor of een keuze ergens tegen. Zoals ik in het voorbeeld op bladzijde 4 al aangaf, is een reactieve keuze niet onoverkomelijk: met wat denk- en reflectiewerk is deze om te zetten in een creatieve keuze. Maar het verschil in energie en resultaat is enorm. Het is het verschil tussen duwen en trekken en het gevoel samen gericht ergens naartoe werken.

Hoe uit zich een keuze ergens vóór nu in de drie in de vorige paragraaf beschreven werelden (persoonlijke energie, teamenergie en organisatie-energie)?

- Bij het managen van je persoonlijke energie uit het verschil zich vooral in je houding. Bij een 'houding vóór' voel je dat je mentaal 'op ja staat', en andere mensen, situaties en plannen welwillend tegemoet treedt (wat niet wil zeggen dat je het inhoudelijk overal mee eens moet zijn). Bij een 'houding tegen' heb je een 'ik-tegen-de-anderen' gevoel, je voelt je wellicht slachtoffer van de omstandigheden en hebt vaak het idee te 'vechten tegen de bierkaai'. Je kunt jezelf de volgende vragen stellen om na te gaan of je een constructieve houding hebt:
 - o Ben ik ontspannen?
 - o Laat ik mezelf zien zoals ik ben of meet ik me een houding aan?
 - o Ben ik geïnteresseerd in de ander?
 - o Durf ik aandacht te vragen voor wat voor mij wezenlijk is?
 - o Kan ik mijn twijfels uiten?

- Bij het managen van de teamenergie is de vraag of er sprake is van een constructief klimaat voor een goede samenwerking. Als het klimaat constructief is, dan denk en praat je in termen van 'wij' en dan voel je een gezamenlijke intentie om het contact in stand houden en de verstandhouding te verbeteren. Een negatief samenwerkingsklimaat uit zich in een 'wij tegen hen' gevoel en in wantrouwen jegens afwijkende meningen en andere vakdisciplines of culturen. Je kunt jezelf de volgende vragen stellen om na te gaan er sprake is van een constructief samenwerkingsklimaat:
 - o Durven wij elkaar de waarheid te zeggen?
 - o Zijn we geïnteresseerd in afwijkende meningen?
 - o Weten we samen goed tot conclusies en afspraken te komen?

- Bij het managen van organisatie-energie merk je of de plannen en ambities ergens vóór vechten in plaats van ergens tegen, en dat processen en systemen eigen verantwoordelijkheid en initiatief faciliteren danwel dat deze angstvallig trachten alles 'dicht te timmeren' waardoor het belangrijk wordt anderen te controleren en jezelf in te dekken. Je kunt jezelf de volgende vragen stellen om na te gaan of de organisatie een constructieve focus heeft:
 - o Hebben we een gemeenschappelijk doel voor ogen waar iedereen warm voor loopt?
 - o Hebben we in onze organisatie helder de actieverantwoordelijkheid belegd?
 - o Kunnen hier fouten worden gemaakt?

3. De stekker in het stopcontact – om de batterij op te laden en opgeladen te houden

Veel mensen hebben in hun werk last van spanningen en stress. Als reactie daarop ondernemen ze van alles. Om de terreur van e-mail en *to do lists* tegen te gaan, volgen ze een cursus time management. Om de opgehoopte fysieke spanning te verminderen, gaan ze aan yoga doen of volgen een cursus mindfulness. Hoewel veel van deze aanpakken een bepaalde mate van verlichting bieden, hebben zij alle met elkaar gemeen dat zij vooral datgene bestrijden waar we vanaf willen. Zoals ik op de vorige bladzijden heb uiteengezet, is het effectiever om aan de slag te gaan met datgene wat je wèl wilt.

Willem van Rhenen en Wilmar Schaufeli hebben aan de Universiteit van Utrecht uitgebreid onderzoek gedaan naar de oorzaken van stress en burnout en, aan de andere kant van het spectrum, naar de redenen waarom mensen bevlogen zijn in hun werk en hun leven. In zijn publicatie “From stress to engagement” beschrijft Willem van Rhenen onder meer een aantal stressbronnen en energiebronnen en hij rubriceert deze ook op een manier die ze begrijpelijk en praktisch hanteerbaar maakt. Een zeer belangrijke conclusie van dit onderzoek is dat individuen en organisaties er verstandig aan doen hun tijd en geld te besteden aan het vinden en benutten van hun energiebronnen – liever dan deze te besteden aan het bestrijden van stressbronnen. Je zou kunnen zeggen dat dit laatste ervoor zorgt dat de batterij niet verder leegloopt, terwijl het contact maken met je energiebronnen ervoor zorgt dat de oplader voortdurend in het stopcontact blijft zitten. Zelfs wanneer je veel energie gebruikt, zal je toch energiek blijven omdat je tijdens het werk voortdurend wordt gevoed.

Het beeld van een stopcontact is om een aantal redenen heel handig. Ten eerste kan ieder van ons aan het einde van de dag nagaan of we ons enigszins opgeladen voelen of niet. Er is niets mis mee om moe van het werk huiswaarts te keren, maar er is een verschil tussen moe en voldaan en moe en uitgeput. Dat verschil zit hem in de vraag of de stekker in het stopcontact van de voor ons relevante energiebronnen zit.

Het woord stop-contact geeft ook aan dat we af en toe even pas op de plaats moeten maken om te bepalen of we nog contact hebben of kunnen maken met de zaken waaruit wij energie halen. Deze ‘stop’ momenten hoeven niet veel tijd in beslag te nemen, maar kunnen wel veel effect hebben. Voor individuen betekent het bijvoorbeeld dat zij bij een kop koffie kunnen bedenken dat ze een klus liever samen met een collega oppakken dan dit alleen te doen. De hulp en steun geeft hen energie. Voor teams betekent het dat zij bij een lastige vergadering even een *time out* nemen om er daarna met verse energie tegenaan te gaan. Het kan ook betekenen dat de voorzitter iedereen een paar minuten de gelegenheid geeft om zijn hart te luchten, omdat daarmee de kou uit de lucht is en er effectief verder kan worden samengewerkt. Organisaties kunnen als een nieuwe strategie is uitgeschreven bij een focus groep checken of deze ook daadwerkelijk enthousiasme genereert – en hem anders aanpassen. Het stop-contact moment is essentieel om tijdens het dagelijkse werk de stekker in het stopcontact van onze energiebronnen te houden.

De drie algemene wetmatigheden samengevat

Op de drie beschreven algemene wetmatigheden zal hieronder nog regelmatig worden teruggekomen. Ze kunnen worden samengevat in de volgende vragen:

- Kunnen we op een integrale manier kijken naar onze persoonlijke energie, onze teamenergie en onze organisatie-energie?
- Vechten we ergens voor of vechten we ergens tegen?
- Nemen we regelmatig een moment de tijd om contact te maken met de energiebronnen die voor ons relevant zijn?

Deze vragen kan ieder van ons dagelijks gebruiken om de energie te managen. Hoe dat vervolgens in zijn werk gaat, hoop ik hieronder uiteen te zetten.

Wetmatigheden van persoonlijke energie

1. De afstemming tussen hoofd, hart en lijf

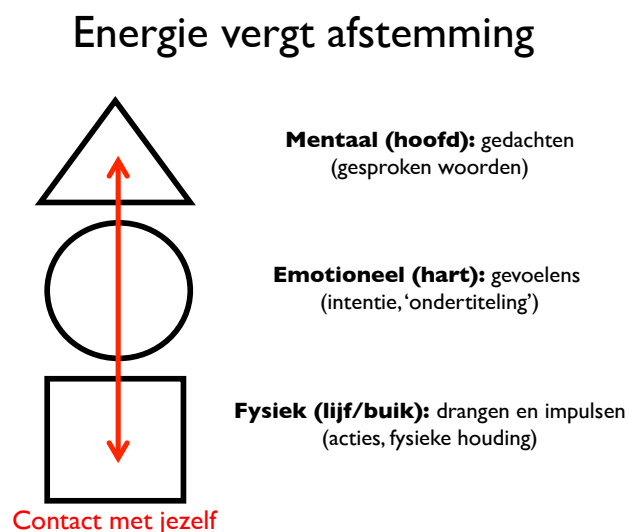
Je persoonlijke energie wordt mede bepaald door de mate waarin je ervoor weet te zorgen dat je hoofd (je gedachten), je hart (je gevoelens en je bedoelingen) en je lijf (je houding en je doen en laten) goed op elkaar zijn afgestemd. Ook hier dien je je aandacht te verdelen: je dient je tegelijkertijd bewust te zijn van wat je denkt, wat je voelt en wat je doet.

Sinds ongeveer tien jaar heb ik met mijn partner een huis in de Italiaanse Apennijnen. Wij wilden graag een plek hebben in de bergen waar klanten, vrienden, familieleden en wijzelf tot rust kunnen komen en de batterij kunnen opladen in een natuurlijke omgeving. Het boeiende is, dat vrijwel iedereen die op deze plek aankomt vol zit met plannen over wat zij willen doen en zien tijdens hun verblijf. Het merendeel van de gasten stort echter in op dag twee of drie van hun verblijf. Ze willen op dat moment het liefst alleen nog maar slapen en uitrusten. Pas na een paar dagen hebben zij weer behoefte aan activiteit en nieuwe dingen. Het is fascinerend dat vrijwel niemand deze vermoeidheid voelt bij aankomst. Kennelijk functioneren wij in ons dagelijks leven op een zodanige manier dat we niet goed meer willen of kunnen voelen waar ons lijf behoefte aan heeft. We functioneren als 'talking heads', als knappe koppen met knappe gedachten, plannen en gesprekken – maar vergeten dat er nog een heel andere wereld schuilgaat in de rest van ons lijf.

Los van de medische problemen die kunnen samenhangen met het verwaarlozen van (contact met) je eigen lijf, lopen we op deze manier allerlei informatie mis over wat we beleven en voelen. Ons lijf heeft vaak veel sneller dan ons hoofd door wat er aan de hand is. Wanneer je op straat een bedreigend type tegenkomt, deinst je lijf vaak al terug voordat je daar goed en wel over hebt kunnen nadenken. En wanneer we in een gesprek overtuigend willen zijn of we zijn geboeid, dan leunen we vaak onbewust naar onze gesprekspartner toe.

Iets vergelijkbaars geldt voor onze gevoelens. Onze emoties zijn vaak letterlijk niet 'voor rede vatbaar'. Ze hebben hun eigen logica – of gebrek daaraan. Mijn eigen ervaringen, mechanismes, voorkeuren en antipathieën bepalen wat voor gevoelens ik heb bij mensen en situaties. Die kunnen een sterk verband houden met wat er op het moment zelf gebeurt, maar ze kunnen ook getriggerd worden op een manier die ik zelf misschien maar nauwelijks doorheb. Zo kan een collega die me onbewust doet denken aan een onsympathiek familielid, mij zonder dat ik er erg in heb een gevoel van irritatie bezorgen. Zeker wanneer we ons er niet van bewust zijn, kunnen onze gevoelens ons welzijn en het contact met anderen beïnvloeden. Het is dus nuttig om te weten wat er in ons omgaat.

Kort gezegd kun je stellen dat mensen het meest effectief en overtuigend zijn – en daarmee dus ook het meest efficiënt met hun energie omgaan – wanneer hun hoofd, hun hart en hun lijf goed op elkaar zijn afgestemd en elkaar niet tegenwerken.



Het betekent dat datgene wat je denkt (en wat je vaak uit in woorden), dat datgene wat je voelt (en wat zich uit in je emoties en je intentie) en datgene wat je doet (wat zich uit in je handelen) op één lijn zit. Wanneer je naar andere mensen kijkt, dan zie je dat dit het geval is wanneer datgene wat ze zeggen (een uitdrukking van hun gedachten), wat ze tussen de regels door bewust of onbewust bedoelen (een uitdrukking van hun intentie en hun gevoel) en hun lichaamstaal (hun 'fysieke uitdrukking') als een logisch geheel overkomen.

Het niet op één lijn hebben van hoofd, hart en lijf kost je niet alleen persoonlijk energie. Het creëert ook verwarring en kost daarmee energie in je omgeving. Een CEO waarmee ik een tijd heb samengewerkt, gaf leiding aan een bedrijf dat medicijnen ontwikkelde voor ernstige ziektes. In zijn speeches aan het personeel benadrukte hij vaak hoe wezenlijk hij het vond dat het bedrijf bezig was met het redden van levens. Hoewel de boodschap inhoudelijk volledig klopte en hij zijn verhaal met de juiste woorden vertelde, was hij op de een of andere manier toch niet helemaal overtuigend. Hoewel hij praatte over het redden van levens, voelde iedereen die het verhaal hoorde, dat zijn persoonlijke interesse eigenlijk ergens anders in zat. In een persoonlijk gesprek vertelde ik hem over mijn indrukken, en noemde ik ook dat het me verbaasde dat hij in zijn verhaal weinig woorden wijdde aan zijn persoonlijke drive, die vooral zat in het smeden van strategische allianties en het 'scoren' van grote deals. Ik adviseerde hem om daar bij een volgende gelegenheid meer over te vertellen, en het verhaal van de onderneming op twee pijlers te bouwen: het ontwikkelen van medicijnen om levens te redden, en het genereren van business. Het een was immers niet belangrijker dan het andere.

Door een verhaal te houden dat ook daadwerkelijk aansloot bij zijn persoonlijke drive en intenties, kwamen hoofd, hart en lichaamstaal veel meer op één lijn. Het werd voor hem een veel meer ontspannen verhaal om te vertellen en het klonk voor alle toehoorders veel aannemelijker. Daarmee genereerde dit strategische verhaal veel meer energie in de organisatie.

Wat kun je leren van deze praktijkcasus? Het allerbelangrijkste is dat bij strijd tussen hoofd, hart en lijf, het hart het altijd wint. Onze gevoelens en intenties zijn – of wij ons er van bewust zijn of niet – bepalend voor ons denken en ons handelen. En als wij ons er niet bewust van zijn, kost deze onderhuidse strijd energie en levert deze verwarring op voor de mensen waarmee we werken. Voor hen is het net alsof ze naar een televisie kijken waarop iemand een bepaald verhaal vertelt, maar waar de ondertiteling een ander verhaal vertelt. En de ondertiteling is datgene wat het meeste blijft hangen.

Wanneer je de volgende keer een belangrijke vergadering, gesprek of presentatie hebt, stel je zelf dan vooraf eens de vraag wat je gevoel of intentie is. Waar heb je persoonlijk behoefte aan en wat wil je graag bereiken? Wanneer je je hier bewust van bent, zal je merken dat je woorden, je lichaamstaal en je handelen zich makkelijker aansluiten bij je intenties dan andersom. Je gevoelens geven richting aan je verhaal, aan het gesprek of aan de vergadering en voorzien ze van een natuurlijke energie die jou weinig inspanning kost.

Het belang van hoofd, hart en lijf is ook een pleidooi om voor je lijf en voor je ziel te zorgen. Met een eenzijdige focus op je cognitieve vaardigheden – zoals die in een groot deel van ons onderwijssysteem en ook in veel organisaties geldt – laten we een enorm deel van ons potentieel buiten beschouwing. Naar mijn mening zou ieder mens dingen moeten ondernemen waardoor hij zijn lijf voelt en zijn hart voedt. Ikzelf doe dat door veel te sporten en door muziek te maken of ernaar te luisteren. Anderen doen dit door een sauna te bezoeken of in de zon te gaan zitten, en door popconcerten of voetbalwedstrijden te bezoeken. Los van wat er het beste bij jouzelf past, hebben deze activiteiten alle op hun eigen manier als gevolg dat je beter doorhebt wat er in je lijf en in je hart omgaat – en kun je beide dus ook benutten in andere aspecten van je leven, zoals in je werkende bestaan.

Inzicht in wat er omgaat in je hoofd, je hart en je lijf kun je trainen. Ikzelf probeer regelmatig tijdens te werkweek kort na te gaan wat ik voel in mijn hart en in mijn lijf en na te gaan wat mijn gedachten zijn. De vragen wat denk ik, wat voel ik en wat doe ik en kloppen deze drie dingen met elkaar verdienen dagelijks onze aandacht. Ze zullen je helpen om jezelf beter in conditie te houden en effectief te zijn bij al je bezigheden, zonder dat dit je onnodig veel energie kost.

2. Wie jij bent bepaalt waar jij je energie uit haalt

Wie jij bent bepaalt waar jij energie van krijgt. Dat vergt zelfkennis. En het verschilt van persoon tot persoon. Uit het eerder genoemde onderzoek van Willem van Rhenen en Wilmar Schaufeli is een gevalideerde test voortgekomen (de zogeheten vitaliteitsscan) waarmee mensen kunnen ontdekken hoe het staat met hun fysieke, mentale en emotionele conditie en daarmee hoe het staat met hun bevoegenheid en energie. In die test wordt ook nagegaan welke stressbronnen en energiebronnen voor deze specifieke persoon een rol spelen en hoe de match is tussen de persoon en de organisatie waar deze werkt. Zo'n vitaliteitsscan levert een schat aan informatie en zelfkennis op en reikt bovendien specifieke handvatten aan op welke vlakken en op welke manieren je verbeteringen kunt realiseren.

Je kunt de vraag naar je persoonlijke energiebronnen zelf ook op een praktische manier aanpakken door eens een week lang dagelijks aan het eind van de dag op te schrijven aan welke activiteiten je energie hebt ontleend en welke je energie hebben gekost. Deze stap maakt vaak onderdeel uit van coaching trajecten en het is interessant om te kijken waar de energie bij de verschillende activiteiten precies uit voortkomt.

Iemand die bijvoorbeeld stelt dat hij veel energie heeft gekregen van het directe contact met klanten, kan er achter komen dat het gaat om het sociale contact. Het kan echter ook zijn dat hij energie krijgt van het kunnen inzetten van zijn eigen expertise. Hij voelt zich daardoor nuttig en gewaardeerd. Bij het beantwoorden van de vraag waar de energie uit voortkomt zijn uiteraard geen goede of foute antwoorden mogelijk; het is vooral een persoonlijke ontdekking waar jij je energie uit haalt.

In plaats van naar je agenda, kun je ook in de spiegel kijken. Wie jij bent bepaalt immers waar je energie van krijgt – en ook wat je veel energie kost. Kort gesteld is het zo dat wanneer je je talenten en kwaliteiten kunt inzetten in je werk, je dat werk met relatief weinig energie en met veel voldoening kunt doen. Als ik een creatief persoon ben, dan kost het genereren van ideeën mij weinig energie en ik heb er doorgaans plezier in omdat het bij mij vanzelf gaat. Voor een creatief iemand zal werk wat juist een appèl doet op datgene wat je van nature moeilijk afgaat (zoals gestructureerd en ordelijk werken) veel meer energie kosten. Je kunt in elk geval ook meer inzicht krijgen in je persoonlijke energiebronnen door na te gaan wat voor kwaliteiten en talenten je hebt.

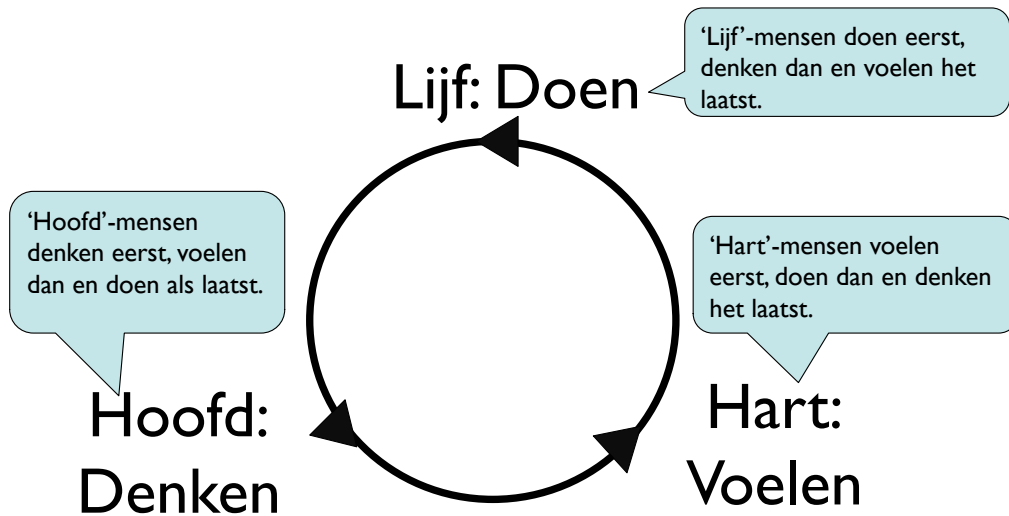
Een derde factor die bepaalt waar je energie aan ontleent heeft te maken met je persoonlijke waarden. Wanneer je werk doet dat strookt met jouw persoonlijke waarden én je werkt in een omgeving die min of meer in de zelfde dingen gelooft als jijzelf, dan dragen die twee zaken bij aan je intrinsieke motivatie en daarmee aan je energieniveau. Je gelooft zelf in waar je mee bezig bent, dat *matcht* ook nog met je omgeving en beide zaken zorgen ervoor dat jouwe persoonlijke batterij goed opgeladen blijft.

Samengevat zijn hier eigenlijk de volgende vragen de revue gepasseerd:

Wie ben ik?	(wat zijn mijn kwaliteiten en talenten)
Wat doe ik?	(wat zijn mijn activiteiten en van welke krijg ik energie)
Waar geloof ik in?	(wat zijn mijn waarden en overtuigingen)
Ben ik op m'n plek?	(hoe <i>matchen</i> mijn kwaliteiten, talenten en waarden met mijn omgeving)

Het onderzoeken van deze vragen is iets wat ik iedere persoon van harte kan aanbevelen. Wanneer je het lastig vindt om te bepalen wat voor iemand je bent en waar je talenten en kwaliteiten liggen, dan kun je als eerste stap ook voortbouwen op het onderscheid dat hierboven al aan de orde is gekomen (op bladzijde 11). Daar heb ik uiteengezet dat we als mens onze energie optimaal gebruiken wanneer we hoofd, hart en lijf goed op één lijn hebben. Wat ik toen nog niet heb uitgelegd, is dat mensen ook zijn onder te verdelen in drie verschillende soorten mensen: hoofd-, hart- en lijftypes. Die laatste heten volgens deze systematiek (die vooral is terug te vinden in de leer rondom het enneagram), officieel buik-types, omdat daar de fysieke gewaarwording zijn plek heeft. Op de een of andere manier hebben wij allemaal een soort natuurlijke focus, die met zich mee brengt dat wij bij alles wat er op ons pad komt ofwel meteen handelen (de lijf- of buiktypes), ofwel meteen voelen wat iets met ons doet, ofwel over de dingen meteen onze gedachten te vormen. Je merkt dit vaak aan de woorden die iemand gebruikt. Wanneer je hen een vraag stelt, beginnen de antwoorden afhankelijk van het type wat ze zijn meestal met "ik denk", "ik voel" of "ik doe/wil het liefst".

Hoofd-Hart-Lijf mensen



Wat zeggen deze types nu over jouw energie-huishouding? Belangrijk is dat hoofd-, hart- en lijftypes de dingen ieder in een eigen volgorde doen (zie de figuur hierboven). Als je dat van jezelf weet dat je een lijf-type bent, dan begrijp je ook al snel dat het voor jou makkelijk is om te bedenken wat er moet gebeuren, maar lastiger is om te bepalen wat voor gevoel je ergens bij hebt. Lijf-types zijn mensen die vaak ergens een nachtje over moeten slapen om te voelen wat ze er echt van vinden. Het komt je energie ten goede als je een vakgebied, een rol en een takenpakket kiest waarbij je met je primaire focus goed uit de voeten kunt. Een crisismanager op een vliegveld moet snel actie kunnen ondernemen. Dat is makkelijker voor een lijf-type dan voor een hoofd-type. Op de afdeling research moeten dingen zorgvuldig worden uitgedacht en gedocumenteerd voordat ze worden uitgevoerd. Daar zal een hoofd-type makkelijker uit de voeten kunnen en een lijf-type weer minder. Een functie op het gebied van HR of communicatie past goed bij hart-types, waar gevoel en creativiteit een grote rol spelen. Uiteraard kun je je elk van deze drie gebieden eigen maken, maar dit kost het minste energie als je primaire focus goed aansluit bij wat er dagelijks van je verwacht wordt. Als individu spring je handig met je energie om als je werk past bij het type dat je bent.

Er is nog een andere energie-factor die samenhangt met het verschil tussen hoofd-, hart- en lijftypes. Deze verschillen leiden tot veel communicatiestoornissen. Wanneer ik een project-startup begeleid, waarbij voor grote projecten het plan samen wordt uitgedacht, hoor je meteen de verschillen in focus. De lijf-types zijn ongeduldig, willen aan de slag en vragen wat er moet gebeuren. De hart-types willen eerst een gevoel krijgen bij de materie en het idee hebben dat iedereen op één lijn zit. De hoofd-types willen eerst dat alles goed wordt uitgedacht, zodat er geen overhaaste plannen worden gemaakt waar je later spijt van krijgt. Deze foci op actie, harmonie en doordenken zijn uiteraard alle even belangrijk voor een goed project. Als jij de projectleider bent en je bent je niet bewust van je eigen focus, dan riskeer je om sommige dingen prioriteit te geven en andere van tafel te schuiven. Dat creëert problemen in het werk, frustratie bij je team – en daarmee problemen die je zelf later weer moet oplossen. Verspilde energie die je kunt voorkomen als je van jezelf weet wat voor type je bent en de verschillende aspecten alle drie goed aandacht geeft. Over het managen van hoofd, hart en lijf-verschillen in een team volgt hieronder meer op bladzijde 19.

Stel jezelf op dit moment eens de vraag: Ben ik een hoofd-, een hart- of een lijf-type en hoe *matcht* dit met mijn vakgebied, mijn rol en mijn takenpakket?

3. De donkere hoeken van je hart

Aan de directietafel bij de KLM, waar ik in de tweede helft van de jaren '90 directiesecretaris was, werden regelmatig de belangrijkste benoemingen in de onderneming besproken. De toenmalige president-directeur had de gewoonte om na te gaan of degene die op een plek werd benoemd, ook de indruk gaf daar op zijn plek te zitten. Als dat niet het geval was, dan zei hij wel dat de desbetreffende persoon kennelijk *contre coeur*, letterlijk 'tegen het hart in', zijn nieuwe functie had aanvaard. Dat leek misschien loyaal, maar bleek in de praktijk vaak onvoldoende een basis te bieden om de uitdagingen van zo'n functie aan te gaan.

Wanneer een nieuwe rol of taak tegen je ambities of principes ingaat, dan kan dit – hoe zeer het misschien ook om een goede *career move* gaat – een keuze *contre coeur* zijn en dan is het zinvol er nog eens goed over na te denken. Soms is het zinvol om een andere keuze te maken. Soms is er juist heel iets anders aan de hand.

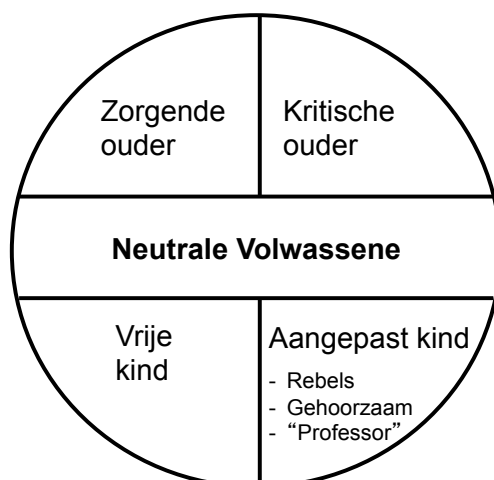
Ons hart is niet alleen de plek waar onze blije emoties een plek hebben, maar ook de plaats waar onze negatieve ervaringen zijn opgeslagen. Vooral die dingen die ons pijn hebben gedaan, liggen zonder dat we ons daarvan bewust zijn opgeslagen in de donkere hoeken van ons hart. Kennelijk was het op deze manier 'opbergen' van deze ervaringen de beste manier om ermee om te gaan. Daar is op zich niets op tegen, ware het niet dat negatieve emoties waarvan we ons niet bewust zijn, getriggerd kunnen worden door allerlei dingen die we er onbewust mee associëren. Ik noemde eerder al het voorbeeld van een collega die me onbewust doet denken aan een familielid waar ik negatieve ervaringen mee heb. Zo iemand maakt bij mij bij voorbaat geen enkele kans en de omgang met hem of haar kost mij doorgaans veel energie.

Klinisch is al dikwijls aangetoond dat het onderdrukken van negatieve emoties ons veel energie kost. En dit kost ons de meeste energie wanneer die emoties worden getriggerd door wat we in ons dagelijks leven meemaken – wat uiteraard veelvuldig gebeurt. Op zo'n moment moet je zonder dat je het zelf merkt extra je best doen om de emoties niet aan de oppervlakte te laten komen. De eerste keer dat ik met de bovengenoemde collega (een vrouwelijke collega en de dochter van een dominee) te maken had, had ik niet goed door wat er aan de hand was. Ik voelde irritatie, en schreef die toe aan haar in mijn ogen nogal dogmatische manier van presenteren. Mensen die het allemaal zo goed denken te weten, werken mij op de zenuwen, dacht ik. Maar ik merkte ook dat mijn andere collega's helemaal niet op dezelfde manier op deze collega reageerden. Kennelijk had het dus ook iets met mij te maken. Dit soort situaties zijn verwarrend omdat de emotie, wanneer die eenmaal naar boven komt, niet in verhouding staat tot de situatie. Wanneer een collega iets nogal stellig presenteert, is er immers niet meteen reden om daar zeer fel of emotioneel op te reageren. Maar zo voelde ik het wel: het liefst had ik deze dame meteen de mond gesnoerd en haar gevraagd een toontje lager te zingen. Uiteraard ben ik professioneel genoeg om dat niet te doen met als gevolg: de irritatie blijft, de emotie wordt onderdrukt en ik was aan het einde van deze vergadering doodmoe van mezelf.

Wat is hier nu aan de hand? Er treedt hier onbewust een psychologisch mechanisme in werking dat wordt aangeduid als overdracht en tegenoverdracht (Eric Berne, zie literatuurlijst). Kort gesteld komt het er op neer dat wij allen vanaf een jonge leeftijd hebben geleerd om op een bepaalde manier met autoriteit om te gaan. Van nature zijn kinderen vrij in het uitdrukken van hun behoeften. Een baby schreeuwt bijvoorbeeld om aan te geven dat hij honger heeft of dat zijn luier vol is. Wanneer wij echter opgroeien, merken wij dat wij te maken hebben met strenge of juist zorgzame ouders, grootouders en leraren. We krijgen door dat we de dingen het beste voor elkaar krijgen door ons op een bepaalde, aangepaste manier te gedragen. We doen gehoorzaam wat er van ons gevraagd wordt of gaan juist drammen en rebelleren. Sommige kinderen, vaak enig kind, worden beloond als zij zich gedragen als een 'kleine professor'. Zo ontstaat er van jongs af aan een wisselwerking tussen een zorgzame danwel kritische ouder, en een kind dat zich rebels, volgzzaam of als kleine professor opstelt. En wanneer we zijn opgegroeid, herhalen we zonder het te weten de rolpatronen van onze ouders en worden zelf kritisch of zorgzaam naar mensen waarmee wij een verhouding van autoriteit hebben.

Deze onbewuste mechanismen hebben om een aantal redenen een stevig effect op onze energiehuishouding. Ten eerste leidt onze irritatie die we maar moeilijk kunnen thuisbrengen tot de reactie om deze dan maar weg te stoppen – en dat kost energie. Ten tweede zorgt de rolverdeling van ouder en kind er in een volwassen samenwerking voor dat de verantwoordelijkheden niet op een eerlijke manier worden verdeeld. In de regel voelt de 'ouder' zich verantwoordelijk om de dingen – zorgend of 'laat mij het dan maar doen' – op te knappen. Het 'kind' ontloopt zijn verantwoordelijkheid, ofwel door er voor weg te lopen (de rebel) ofwel door zijn eigen stem niet te laten gelden (het gehoorzame kind).

Overdracht en tegenoverdracht



Bij de casus die ik hierboven noemde, zag ik mijn collega als een kritische ouder, en ging ik mezelf onbewust opstellen als een rebellerend kind. Dat is niet echt een gezonde basis voor een goede samenwerking en we hebben daar later, toen we samen een aantal projecten moesten oppakken, ook last van gekregen. Pas toen ik zelf doorhad wat er aan de hand was, en eerlijk kon toegeven dat ik mijn eigen jeugdfrustraties op een collega aan het projecteren was, konden we als 'neutrale volwassenen' aan de slag. We hebben het daar samen over gehad, moesten daar eigenlijk samen ook wel om lachen, en de kou was uit de lucht. Daarna konden we ieder onze rol pakken en gebeurde het werk zoals het moest gebeuren – zonder dat er energie 'weglekte' in onze verstandhouding.

Hoe merk je in je dagelijkse werk dat dit mechanisme in werking treedt? Het ging immers om de donkere hoeken van je hart, die nou juist aan het bewustzijn zijn onttrokken. Ten eerste merk je het aan de woorden die in organisaties worden gebruikt. Leidinggevendens stellen vaak: "Als ze zich als kinderen gedragen, dan zal ik ze ook als kinderen behandelen". En de medewerkers mopperen (rebelleren) vaak in afwezigheid van de baas en gedragen zich als brave kinderen (gehoorzaam) wanneer hij in de buurt is. Het belangrijkste kenmerk van dit mechanisme is dat alle betrokkenen voelen dat ze het contact kwijtraken. Het contact met jezelf én het contact met je ander. Je merkt dat je de zelfde argumenten twee of drie keer gebruikt en dat die niet doordringen tot de ander. En je merkt dat je geen interesse meer kunt opbrengen voor het standpunt van je gesprekspartner. Het overheersende gevoel is er een van irritatie zonder dat je er goed je vinger achter kunt krijgen waarom. Het is een typisch voorbeeld van een 'houding tegen' zoals beschreven op bladzijde 9 die energie kost en een effectieve samenwerking ondermijnt.

Stel jezelf eens de vraag welke van de bovenstaande rollen jij bewust of onbewust inneemt. En vraag jezelf ook eens af door welke gedragingen jij wordt getriggert. Met wat voor gebeurtenis of persoon kan deze reactie te maken hebben? En hoe zou je reageren als je die emotie ziet voor wat-ie is: een reactie op iets uit het verleden? Wat zou je doen, wat zou je voelen en wat zou je zeggen als je je zou opstellen als een neutrale volwassene?

Wetmatigheden van teamenergie

1. De paradox van diversiteit en gemeenschappelijkheid

Een goed team bestaat uit verschillende mensen met één doel. Anders gesteld: Energieke teams zijn divers samengestelde teams die de individuele verschillen weten te benutten maar die tegelijkertijd een aantal doelen en waarden gemeen hebben. Over die doelen en waarden later meer. Laten we beginnen met het fenomeen diversiteit. Waarom is dit van belang en waarom is het van invloed op het energieniveau van een team?

Onlangs heb ik tijdens een werkconferentie in België met een groep klanten gewerkt van een internationaal bedrijf dat zich bezighoudt met Executive Search en *succession planning* voor grote organisaties. De aanwezigen waren afkomstig van over de hele wereld. Doel van de bijeenkomst was om een aantal gedeelde waarden te formuleren die hen als organisatie kon onderscheiden van hun concurrenten. Alvorens hiertoe over te gaan, vroeg ik ieder van hen om een kort verhaal te vertellen over iemand die belangrijk was of was geweest in hun persoonlijke leven, een rolmodel die hun ook een persoonlijke waarde had bijgebracht die zij tot op de dag van vandaag belangrijk vinden in hun leven. De verhalen die daarop werden verteld waren ieder op hun eigen manier bijzonder en ontroerend. Het was net alsof tijdens een VN-vergadering ieder van de aanwezigen vertelde waar hij of zij vandaan kwam en wat voor hen wezenlijk was in hun leven. Het was een *celebration of diversity* die het begrip en de interesse over en weer aanwakkerde en aanleiding gaf tot allerlei verdiepende gesprekken. Het vaststellen van de gemeenschappelijke waarden, de volgende dag, was na deze warming up een relatief eenvoudige klus.

Het merkwaardige van deze ervaring was dat alle aanwezigen aan de werkconferentie begonnen met het idee dat zij vooral een aantal dingen met elkaar gemeen hadden. Dat was op zich ook wel zo, maar de ronde persoonlijke verhalen liet vooral iets anders zien: dat ieder mens verschillend is, een verschillende geschiedenis en een verschillende beleving heeft en dat elk van die mensen en verhalen zijn eigen plek verdient.

In teams en organisaties willen we nog wel eens voorbij gaan aan het feit dat we als mens weliswaar gelijkwaardig zijn, maar tegelijkertijd allemaal anders. We gaan er onbewust van uit dat de ander door dezelfde bril naar de wereld kijkt als wij – en dat is niet zo. Dit wreekt zich wanneer we het werk gaan organiseren. We gebruiken de zelfde woorden en denken dan ook dat we het over het zelfde hebben. Terwijl als ik tien mensen vraag om een bos bloemen te kopen voor de verjaardag van een collega, de kans erg groot is dat er tien verschillende bossen bloemen verschijnen.

In mijn ervaring levert het benoemen van verschillen en het zichtbaar maken van diversiteit op een aantal manieren energie op.

- Ieder van de teamleden kan zichzelf laten zien. Wanneer je jezelf kunt zijn, hoeft je geen energie te besteden aan het jezelf aanmeten van een houding of aan het vertonen van 'professioneel gedrag'.
- Met het blootleggen van diversiteit wordt beter duidelijk waarom mensen denken wat zij denken en waarom zij vinden wat ze vinden. Door de wereld achter ieders gedrag te verkennen, wordt het makkelijker opmerkingen te begrijpen en op waarde te schatten. Je verliest minder energie door misverstanden.
- Een divers team ziet minder makkelijk dingen over het hoofd. Het lijkt misschien leuk en makkelijk om als een afdeling marketeers allemaal creatief en resultaatgericht te zijn, maar als er geen andersoortige mensen zijn, dan vliegen die eigenschappen al snel uit de bocht. Zo'n team heeft bijvoorbeeld ook wat pragmatisme en structuur nodig. Diversiteit zorgt voor andersoortige meningen en daarmee heb je de beste kans op een afgewogen geheel. Je verliest minder energie door blinde vlekken.
- Een divers team kan het makkelijkst aansluiting houden met de rest van de wereld. Als er in het team al verschillen zijn, is het eenvoudiger om contact te onderhouden met en begrip te hebben voor klanten, afdelingen of andere partijen die misschien anders tegen de zaken aankijken dan jouw team. Je verliest minder energie door communicatieproblemen met 'externen'.

Misschien nog wel het belangrijkste is dat een divers team ontzettend leuk en interessant is. De meeste mensen vinden het leuk om nieuwe landen en culturen te ontdekken. Hoe leuk is het dan als je die ontdekkingen gewoon in je dagelijkse werkomgeving kunt doen?

Eigenlijk geldt voor de energie in elk team: weet waarin je verschilt, en weet wat je met elkaar gemeen hebt. Als je één van de twee vergeet, dan gaat dat ten koste van de energie van het team.

In mijn ervaring is het in een team altijd nuttig om te beginnen met het verkennen van de diversiteit. Dat kan door het uitwisselen van verhalen als hierboven vermeld, maar ook door het als team onderzoeken wat de verschillende persoonlijkheden, kwaliteiten of teamrollen zijn. Over deze zaken hoeft je het niet eens te zijn; wel kun je, wanneer je alle individuele eigenschappen hebt verkend, bekijken of het geheel enigszins evenwichtig is en of je als team *fit for purpose* bent. Die analyse kan je doen besluiten om misschien een aantal nieuwe teamleden met andere eigenschappen binnen te halen, of om samen bepaalde nieuwe vaardigheden aan te leren.

Het tweede deel, het vaststellen van gemeenschappelijke doelen en waarden, is echter evenzeer van belang. Over het formuleren van een gezamenlijk doel volgt hierna meer op bladzijde 23. Over waarden is vooral het volgende van belang.

Ten aanzien van waarden is het grootste risico van een divers team dat zij – net als hierboven met de bos bloemen – denken het over het zelfde te hebben, terwijl ieder van de aanwezigen aan iets anders denkt. De waarde integriteit is bijvoorbeeld voor heel veel organisaties van belang. Hoe integriteit echter door bepaalde mensen en in bepaalde situaties wordt gedefinieerd, kan sterk verschillen.

Onlangs heb ik een essay geschreven wat specifiek gaat over het werken aan waarden in organisaties, gebaseerd op mijn ervaringen van de afgelopen vijftien jaren op dit gebied (*Hope, beliefs and value(s) in the workplace*, Niels-Peter van Doorn, 2014). Dit essay is voor iedereen die erin geïnteresseerd is beschikbaar, en het laat zien hoe je het proces van het definiëren en operationaliseren van organisatiewaarden kunt aanpakken. Op deze plek wil ik ten aanzien van gedeelde waarden volstaan met twee opmerkingen:

Er zijn waarden die echt bij een team horen, die zogezegd in je genen zitten. Bij een theater in Amsterdam waar ik veel gewerkt heb, zit het leveren van topkwaliteit in het DNA van iedereen die er werkt. Dit soort waarden noemen we intrinsieke waarden. Daarnaast heb je waarden die je nodig hebt om doelen die wezenlijk voor je zijn te realiseren. Dit noemen we instrumentele waarden. Beide zijn wezenlijk om als team goed je werk te doen. Het werken in lijn met intrinsieke waarden is echter veel sterker van invloed op de teamenergie dan het werken op basis van de instrumentele waarden.

Over waarden wordt vaak gepraat alsof ze een vaststaand gegeven zijn, zeker ook in de externe communicatie van organisaties. Dit levert veel verwarring en frustratie op als de realiteit als heel anders wordt ervaren. Een team van een bedrijf dat respect met veel tamtam op de site had staan, voelde zich regelmatig geschokt door het management en kon die twee dingen maar moeilijk met elkaar verenigen. Toen de directeur het gesprek met hen aanging en eerlijk toegaf dat respect voor het management toch meer een ambitie dan een realiteit was, ontstond er meer begrip. Een gebrek aan congruentie tussen wat je ziet en wat er officieel gezegd wordt, is vergelijkbaar met het verschil tussen de woorden en de intentie van een persoon. Als het om waarden gaat, dan kun je dit punt effectief ondervangen door te bepalen welke waarden een realiteit zijn en welke nog tot de ambities behoren.

Wanneer je met een team het gesprek aangaat over gedeelde waarden, zet dan gezamenlijk de volgende stappen:

- Bepaal de belangrijkste begrippen, en wissel uit hoe ieder van de aanwezigen deze als individu definieert. Je hoeft het niet per se eens te zijn over de definitie: door de uitwisseling komt de desbetreffende waarde reeds tot leven.
- Bekijk welke waarden intrinsiek en welke instrumenteel zijn.
- Bekijk welke waarden realiteit en welke ambitie zijn.
- Kies vervolgens de twee waarden die voor jullie als team het belangrijkste zijn en probeer daarvoor gezamenlijk observeerbaar gedrag te bepalen wat je van elkaar verwacht.

2. Contact maken op drie niveaus

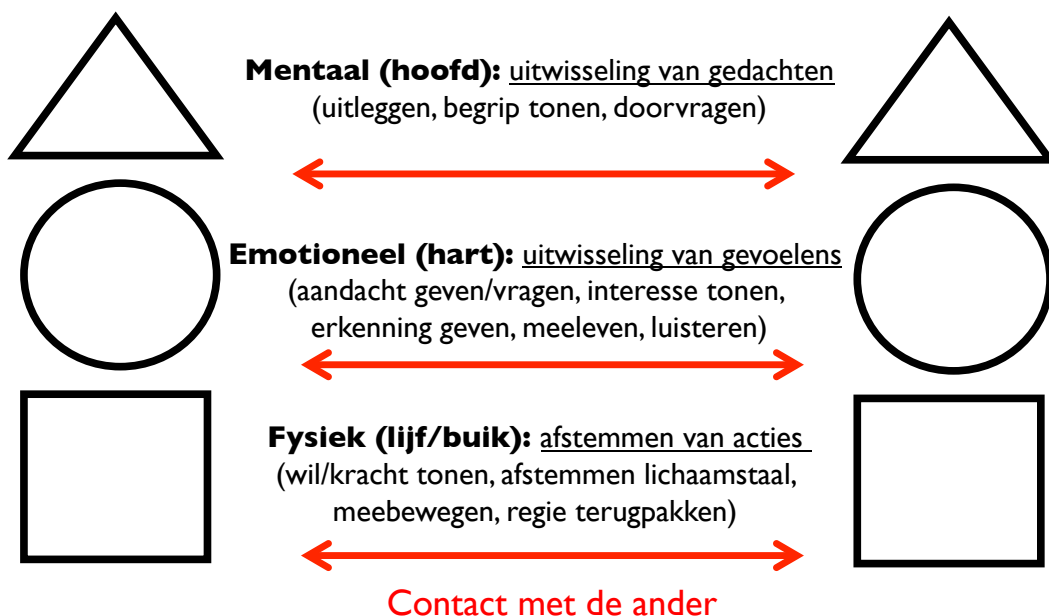
In teams is contact een voorwaarde voor een hoog energieniveau. Je voelt dit meteen wanneer je een organisatie binnenloopt. Bij een groot communicatiebureau in Amsterdam zitten de mensen in de hal, de kantine en in de kantoren met elkaar te praten over hoe ze het werk kunnen aanpakken en over wat ieder van hen belangrijk vindt. De energie is op die plekken bijna tastbaar. Bij het hoofdkantoor van één van de Nederlandse lagere overheden, dat een paar jaar geleden volledig is vernieuwd, is het tegengestelde het geval. Hoe hip en aantrekkelijk de kantoren er ook uitzien, het voelt er als een dooie boel. Mensen zitten alleen achter hun beeldschermen en er wordt slechts op fluisterton in de *open spaces* met elkaar gecommuniceerd.

Wat voor contact kun je creëren om ervoor te zorgen dat de energie optimaal is voor het leveren van resultaat en voor het welzijn van de mensen? Deze dingen gaan gelukkig goed samen. Uiteraard is ook hier het op pagina 8 toegelichte onderscheid van vóór of tegen van belang. Een constructief contact betekent dat je in elkaar geïnteresseerd bent en elkaar welwillend tegemoet treedt, ook al moet je elkaar soms de waarheid zeggen of samen harde noten kraken. Goed contact is contact op een basis van vertrouwen en gelijkwaardigheid en niet op een basis van angst of macht. Dit betekent niet dat een baas geen knopen mag doorhakken of zijn gezag kan laten gelden. Het betekent wel dat hij open staat voor feedback en iedereen de kans geeft om een bijdrage te leveren.

Wanneer we voortbouwen op het eerder uiteengezette onderscheid tussen hoofd, hart en lijf, dan kunnen we nu constateren dat er ook drie manieren zijn om contact te maken. Ze zijn alle drie verschillend, en alle drie van belang. Zoals ik op pagina 11 al betoogde, lijkt het soms wel alsof wij in onze werkomgeving functioneren als *talking heads*. We zijn knappe koppen met knappe ideeën en wisselen deze knappe ideeën op een intelligente manier met elkaar uit. Deze uitwisseling van gedachten is uiteraard wezenlijk voor een energieke samenwerking en we merken dat deze op zich al energie genereert wanneer we doorvragen, onze best doen om elkaar te begrijpen en ervoor zorgen dat we de zelfde definities hanteren.

Het contact verdiept zich op het moment dat er ook een verbinding van hart tot hart wordt gemaakt. Dit merk je vaak wanneer een groep mensen gezamenlijk ergens enthousiast over wordt, of juist samen beslist zich te weer te stellen tegen iets dat niet klopt. Verontwaardiging, letterlijk een schending van onze waarden, is immers ook iets dat op hartsniveau plaatsvindt en dat zorgt voor een heel andere energie, namelijk die van een gezamenlijke strijdlust.

Op drie manieren contact maken



De vraag wat voor gevoel een team heeft bij plannen, ambities of projecten richt zich tot het hart. Als je een eerlijk antwoord op die vraag geeft, is het antwoord altijd kort. Mooi, leuk, enthousiast, waardeloos, helemaal niks: onze gevoelens laten zich meestal met weinig woorden omschrijven – en daarna gaan we ze onderbouwen met feiten, cijfers en analyses. Terwijl zo'n korte ronde om de gevoelens uit te spreken nu juist een *energy check* bij uitstek is. Vraag aan het eind van een vergadering eens aan alle deelnemers om met één woord het gevoel te beschrijven dat ze aan de vergadering hebben overgehouden. Met zo'n rondje, dat meestal niet meer dan een minuut kost, weet je vaak beter hoe de vlag erbij hangt dan met een officiële evaluatie van plussen en minnen.

Waar we met het hoofd streven naar duidelijkheid, streven we met het hart naar harmonie. En het merkwaardige is dat een ronde waarbij iedereen zijn (verschillende) individuele gevoel uitspreekt, automatisch leidt tot meer eensgezindheid. Dat komt omdat je met deze werkwijze duidelijk maakt dat je als één kring van mensen functioneert, waarbij iedereen zijn eigen bijdrage kan leveren. Op hoofd-niveau ben je een verzameling slimme koppen, op hart-niveau ben je vele 'ik'-ken met een 'wij'-gevoel.

Hoe zit het dan met het contact maken op fysiek niveau? Er zijn landen waar fysiek contact maken in een werkomgeving heel normaal is. In België zoenen collega's elkaar vaak één keer op de wang wanneer zij elkaar begroeten. In Italië is de fysieke aanraking en het overbruggen van de fysieke afstand (door dicht op elkaar te staan) bijna ongemerkt een belangrijk onderdeel van de samenwerking. In andere landen is fysiek contact minder gewenst of zelfs taboe. Een Tsjechische zakenrelatie van mij verstrakt helemaal als hij bang is dat hij *next in line* is om een *hug* te krijgen van zijn Amerikaanse collega's. Terwijl die zelfde Amerikanen strikte regels hebben als het gaat om ongewenste intimiteit, zodat veel vormen van aanraken daar als ongewenst worden ervaren.

Fysieke afstemming heeft echter ook met iets anders te maken. Je merkt bij goede sportteams dat ze zodanig op elkaar zijn ingespeeld dat ze hun acties op een intuïtieve manier op elkaar afstemmen. Een voetballer staat al klaar om de bal aangespeeld te krijgen, zonder dat hij mentaal kan 'begrijpen' dat de bal op die plek naar hem toe zal worden gespeeld. Het is een combinatie van ervaring, intuïtie en vooral van heel goed op elkaar letten. Deze fysieke vorm van afstemming heb ik zelf zien ontstaan in de fabriek van een goede klant. De mensen kenden elkaar daar zodanig goed en waren zo bedreven in hun werk, dat ze al op de juiste plek stonden als er een machine stilviel. Hun handelingen waren op elkaar en op het werk afgestemd doordat ze goed op elkaar waren ingespeeld. Met relatief weinig energie kregen deze mensen heel veel voor elkaar.

Hoe kun je dit op elkaar inspelen in een team organiseren? Uiteraard is een afstemming van handelingen makkelijker als mensen elkaar kennen op hoofd- en hartniveau. Dat ze van elkaar weten wat de ander weet en kan en wat belangrijk voor diegene is. De tijd nemen om elkaar te leren kennen of om bij te praten is dus essentieel om als team goed te kunnen samenwerken. Het op elkaar inspelen leer je vooral door samen te werken, samen problemen op te lossen en elkaars hulp te vragen en te aanvaarden. Wanneer een collega mij als nieuweling iets voordoet, ik doe het vervolgens na en hij geeft mij tips over hoe het beter kan, dan zijn we ongemerkt bezig ons handelen op elkaar af te stemmen. Het zelfde gebeurt met internationale teams die bij elkaar over de vloer komen om te zien hoe op de verschillende plekken het werk is georganiseerd. Door ervaringen uit te wisselen en van elkaar te leren ontstaat er ook een 'fysieke verbinding' binnen teams.

Wanneer je wilt nagaan hoe het staat met de verbindingen in jouw team, stel je zelf dan eens de volgende vragen:

- Wanneer wij het werk bespreken, vragen we dan door om elkaar goed te begrijpen en checken we of we dezelfde definities hanteren (contact op hoofd-niveau)?
- Zijn we in ons team geïnteresseerd hoe het met de ander gaat en geven we elkaar feedback over successen en gewenst/ongewenst gedrag (contact op hart-niveau)?
- Nemen we de tijd om elkaar om hulp te vragen, leren we van elkaar en werken we samen om problemen op te lossen (contact op lijf-niveau)?
- Op welk van deze drie gebieden is voor ons de meeste winst te behalen en hoe kunnen we dat het beste organiseren?

3. Emotie als show stopper

Er zijn managers die een uitgesproken hekel hebben aan emoties op de werkvloer. Een 'professionele houding' betekent voor hen dat je vooral je emoties niet toont wanneer je aan het werk bent. Nu moet ieder mens wat mij betreft werken op de manier die hem of haar het beste past. Als je zonder het uiten of bespreken van emoties goed je werk kunt doen, wie ben ik dan om daar iets van te vinden? Ik heb in het voorgaande al aangegeven dat ons hart, huis van onze emoties, belangrijke energiebronnen met zich meebrengt voor onszelf en voor de mensen met wie we werken. Drive, energie en passie zijn nu eenmaal geen zaken die alleen met je hoofd te maken hebben. Er is echter een belangrijke reden waarom we soms echt niet om emoties heen kunnen. Ze vormen dikwijls de roze olifant in de kamer: niemand praat erover, maar ze nemen wel heel veel aandacht in beslag en leiden daardoor tot een verspilling van energie.

Bij het managen van groepsprocessen heb ik er in de loop der jaren een antenne voor kunnen ontwikkelen wanneer emoties bij een individu of een groep mensen zodanig in de weg zitten dat ze het groepsproces en het werk verstoren. Ik merk dat meestal doordat een van de aanwezigen met een aantal objectief volkomen logische ideeën of argumenten aankomt, die vervolgens terzijde worden geschoven. Als dat vervolgens voor een tweede keer gebeurt, dan weet ik dat er iets aan de hand is. Wanneer goede ideeën of argumenten twee keer in de wind worden geslagen, is het zinvol om even pas op de plaats te maken en te kijken wat er precies speelt.

Veel teams die vastlopen in een gesprek over het werk proberen elkaar te overtuigen met inhoudelijke argumenten. Als dat lukt, is dat natuurlijk prima. Vaak lukt dat niet en dan volgt ofwel een herhaling van zetten, of ze proberen tot procedure-afspraken te komen. Dat is al een stap in de goede richting. Wanneer we even een stap terug nemen en we vragen ons af hoe we het gesprek, het proces of ons stappenplan het beste kunnen inrichten (we kijken 'hoe we het verkeer kunnen organiseren') dan lossen we al heel wat problemen op. Wanneer we het niet eens zijn, is het bijvoorbeeld handig om de verschillende standpunten eens één voor één op een rij te zetten, elkaar uit te laten spreken en pas daarna te proberen tot conclusies te komen.

Vaak heeft het echte probleem te maken met de verstandhouding of met de onderliggende emoties. Zoals een KLM-directeur vroeger al eens tegen mij zei: "Als ik een gesprek moet leiden over de aanschaf van twintig nieuwe vliegtuigen, dan weet ik prima hoe ik dat moet aanpakken. Maar als er een onuitgesproken conflict is tussen twee van de aanwezigen, heb ik geen flauw benul hoe ik daarmee om moet gaan. Terwijl het voor iedereen overduidelijk is dat we er last van hebben".

In teams slurpen onuitgesproken negatieve emoties energie. Het benoemen en adresseren hiervan helpt om de energiebalans te herstellen.

Vier niveau's van interventies

Inhoud	(90%)*	(0,1%)**
Procedures	(9%)*	(0,9%)**
Relaties	(0,9%)*	(9%)**
Emoties	(0,1%)*	(90%)**

*schatting percentage tijd dat er aan wordt besteed

**schatting van de mate waarin zij bijdragen aan problemen/'energielekken'

De hoofregel bij problemen in team en team-interactie is dat je het probleem alleen kunt oplossen op het niveau waar het ontstaat. Een probleem in de verstandhouding oplossen met inhoudelijke argumenten is als een lekkende kraan aanpakken met een bougiesleutel. Probleem en oplossing sluiten niet bij elkaar aan.

Regel nummer twee is dat je iets moet doen. Met name problemen in de verstandhouding en problemen die te maken hebben met emoties gaan niet vanzelf over. Ervan weglomen of ze negeren heeft een averechts effect. Het omgekeerde is ook waar: zelfs de constatering in een vergadering dat er kennelijk iets niet lekker zit tussen twee mensen en dat je het daar graag na de vergadering kort met betrokkenen over wilt hebben, toont de aanwezigen dat het probleem wordt gezien en dat er iets aan wordt gedaan. De olifant in de kamer is ineens voor iedereen een feit geworden en daarmee is deels 'de prop uit de gootsteen'; je voelt meteen het effect van zo'n ingreep op de teamenergie.

Wanneer je leiding geeft aan een team of aan een teambijeenkomst, zijn er grofweg vier stappen te ontdekken bij het oplossen van problemen in de teamdynamiek:

1. Je ontdekt dat er iets niet loopt, omdat redelijke ideeën of argumenten nadrukkelijk van de tafel worden geveegd;
2. Wanneer die ideeën of argumenten voor een tweede keer worden geuit, gebeurt hetzelfde. Een derde keer heeft dan geen zin;
3. Meestal voel je op dit moment 'aan je water' dat er iets niet lekker zit en waar dit mee te maken heeft. Je voelt ook vaak in je buik dat je iets moet ondernemen, maar je eerste neiging is om er van weg te lopen omdat dit lastige dingen zijn. Pak op dit moment door, de kans komt vaak niet snel weer terug.
4. Je zet het proces even stil en checkt wat er aan de hand is. Geef duidelijk jouw indruk over wat er speelt qua verstandhouding en/of emoties. Breng dit helder onder woorden maar vraag ook nadrukkelijk aan de aanwezigen wat er volgens hen speelt. Besluit eventueel om het gesprek dat gevoerd moet worden *en petit comité* te doen. Dit kan direct of achteraf. Wees vooral duidelijk dat ontlopen geen optie is.

Je zult merken dat de eerste keer het lastigst is om een dergelijke interventie te plegen. Door dit te doen, maak je ook duidelijk dat wat jou betreft een goed team dit soort problemen effectief weet aan te pakken en dat dit ook geen drama hoeft te zijn. Doorgaans zullen je collega's je dankbaar zijn dat je het probleem aanpakt en zal je gezag er door toenemen.

Stel jezelf ten aanzien van je eigen team eens de volgende vragen:

- Hoe gaan jullie om met problemen op het gebied van de verstandhoudingen en emoties?
- Op welke manier ondervind jij persoonlijk last van dit soort problemen (in het organiseren van het werk, de sfeer, de samenwerking, de resultaten, de energie die dit soort zaken je kosten)?
- Wat is een goede gelegenheid om dit soort zaken te bespreken?
- Probeer de vier hierboven genoemde vier stappen bij gelegenheid eens uit en deel je ervaringen met een persoon die je kunt vertrouwen.

Wetmatigheden van organisatie-energie

1. Het hogere doel - ergens tussen berusting en paniek

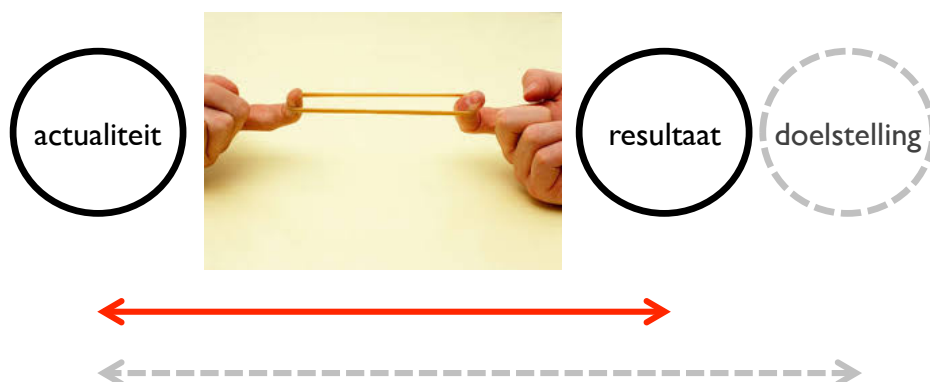
Bij de beschrijving van de algemene wetmatigheden voor het managen van energie op bladzijde 8 gaf ik al aan dat het voor organisaties wezenlijk is dat zij gezamenlijk ergens vóór vechten in plaats van ergens tegen. Dit maakt vaak het verschil tussen energie genereren en energie verspillen. Mensen en organisaties hebben behoefte aan concrete doelen die bijdragen aan iets dat voor hen wezenlijk is.

Veel mensen vinden het lastig het verschil tussen resultaten en doelstellingen te begrijpen. Toch is dit belangrijk om verwachtingen te managen en daarmee ook de energie in een organisatie. De resultaten zijn die concrete dingen (*targets of deliverables*) die we in een bepaalde periode (bijvoorbeeld een kwartaal of een kalenderjaar) willen realiseren. Onze doelstellingen zijn de dingen die we op de langere termijn willen bereiken. De resultaten zijn het middel, de doelstellingen (de naam zegt het al) het doel. Wil het doel energie genereren, dan dient het op een bepaalde manier een ideologische basis te hebben en mensen niet alleen in hun portemonnee (hun hoofd) maar ook in hun hart aan te spreken. Als manager is het dan ook belangrijk dat we het verhaal rondom onze resultaten en doelstellingen goed weten te verwoorden.

Neem het voorbeeld van een groot internationaal bedrijf dat vaccins ontwikkelt. Dit bedrijf wil elk kwartaal bepaalde resultaten behalen (bijvoorbeeld een groei in marktaandeel of een bepaalde omzet). De zakelijke doelstelling van dit bedrijf is dan bijvoorbeeld om marktleider op het gebied van vaccins te worden. De hogere doelstelling (en daarin zit de energie) is om de sterfte aan bepaalde kinderziektes in Afrika tot nul terug te brengen. Misschien is dit doel pas in 2030 te realiseren, maar het daar gezamenlijk naartoe werken is wel waar het allemaal om draait. Wanneer we de dingen die we dit jaar opleveren duidelijk kunnen zien in verband met iets wezenlijks wat we gezamenlijk op termijn willen bereiken, dan geeft dat energie. Het draagt bij aan onze intrinsieke motivatie en daarmee wordt onze batterij voortdurend opgeladen.

Een duidelijk zicht op de te behalen resultaten en doelstellingen creëert ook een positieve vorm van spanning of opwinding. Je voelt allemaal weer even goed waar je het voor doet. Het is alsof je jezelf na een tijd van fysieke inactiviteit ten doel stelt om over een jaar deel te gaan nemen aan een hardlooptwedstrijd van 10 kilometer. Je weet dat het haalbaar is, maar ook dat je hard aan de slag zult moeten om het te redden. Je bent nu immers misschien helemaal nog niet goed in conditie en wellicht zelfs flink te zwaar. Dit verschil tussen je huidige situatie (de actualiteit) en de gewenste resultaten noemen we creatieve spanning.

Creatieve spanning en stress



Vechten we ergens vóór of vechten we ergens tegen?

Het is zaak om ervoor te zorgen dat deze creatieve spanning precies goed is, zoals je een stuk elastiek tussen je twee duimen kunt spannen. Is de spanning te laag, en vormen de doelstellingen geen uitdaging, dan zal je niet in actie komen en gebeurt er niets. Is de spanning te hoog en zijn de resultaten niet realistisch, dan loop je kans dat het elastiek knapt: de paniek slaat toe en je bent om die reden alleen al niet meer energiek en effectief. Wat voor jouzelf en je eventuele hardloopambities geldt, geldt ook voor organisaties. Vaak kun je als manager of als team pas bepalen of bepaalde ambities (doelstellingen) reëel zijn wanneer je ze in kleinere stappen (resultaten) hebt opgedeeld. Daarmee wordt duidelijk wat er in een bepaalde periode moet gebeuren en kun je ook de tussentijds behaalde resultaten vieren. Dat vieren genereert op zich alweer positieve energie.

Wanneer je het aspect van de hogere doelstelling en de creatieve spanning praktisch wilt maken, stel jezelf dan de volgende vragen:

- Hebben wij als organisatie helder wat onze 'hogere doelstellingen' zijn en zijn die ook daadwerkelijk aansprekend voor onze medewerkers en voor de buitenwereld?
- Hebben wij helderheid over de concrete resultaten die wij willen bereiken op weg naar onze doelstellingen?
- Is de mate van spanning tussen onze huidige situatie en onze resultaten en doelstellingen voldoende om in actie te komen en niet zodanig groot zodat we in paniek raken?
- Weten wij als managers het verhaal van actualiteit, resultaten en doelstellingen duidelijk en aansprekend te vertellen?

2. De fundamentele balans: en/en in plaats van of/of

Een ontwikkeling die in organisaties met veel energieverstopping gepaard gaat, is wat ik de slingerbeweging van de organisatie-strategie noem. Op basis van behaalde resultaten (of het gebrek daaraan) veranderen veel organisaties elke paar jaar van koers, hetgeen meestal gepaard gaat met een nieuwe directeur en een flinke reorganisatie. De inzet van de nieuwe strategie wordt vaak mede bepaald door ontwikkelingen in de markt. In West-Europa zijn zo in de loop der jaren accenten gelegd op kwaliteit, kostenbeheersing, medewerkers-tevredenheid, 'het kantelen van de organisatie', de duurzame bedrijfsvoering en 'de klant weer centraal'. Voor ieder van deze thema's valt wel iets te zeggen en er was meestal een duidelijke aanleiding om ermee aan de slag te gaan.

Ik heb hierboven al betoogd dat elke organisatie behoefte heeft aan een duidelijke koers. Elk van de genoemde thema's kan die duidelijkheid verschaffen en daarin zit het probleem dan ook niet. Het probleem is dat de meeste organisaties kiezen voor een eenzijdige koers. Ze kiezen voor één ding en vergeten daarmee vaak iets anders. Of ze kiezen voor iets nieuws en vergeten daarmee wat ze willen behouden van alles wat er de afgelopen jaren gerealiseerd is. Ze gooien het kind met het badwater weg.

Hoewel we gewoontedieren zijn, zijn de meeste mensen bereid om nieuwe dingen uit te proberen. Waar we echter allemaal op een dieper niveau (en hier komt het hart weer om de hoek kijken) behoefte aan hebben, in dat we worden gezien en erkend voor wie we zijn en voor wat we tot nu toe hebben bereikt. Dat betekent dat als het nodig is om nieuwe wegen in te slaan, we willen weten wat er gaat gebeuren met alles waar we tot nu toe mee bezig waren. Kunnen we voortbouwen op wat er al is of beginnen we *tabula rasa* opnieuw?

Wanneer je een organisatie ziet als een levend mechanisme, kun je stellen dat daarin eigenlijk altijd twee tegengestelde krachten aan het werk zijn die met elkaar in evenwicht moeten worden gebracht. Deze tweeledigheid is typerend voor alles in de natuur. Er bestaat geen voorjaar zonder winter, er bestaat geen dag zonder nacht, er bestaat geen groei zonder rust. Je zou kunnen zeggen dat er in de natuur altijd een yin en yang is van twee schijnbaar tegenstrijdige zaken die toch met elkaar in evenwicht moeten worden gebracht. Dit evenwicht zou je de fundamentele balans kunnen noemen, en die geldt ook voor organisaties. Bij de hierboven genoemde thema's was er eigenlijk altijd sprake van twee dingen die tegelijk moesten worden beheerd:

- Kwaliteit en kostenbewustzijn
- Productiviteit en medewerkerstevredenheid
- Duidelijke verantwoordelijkheden en samenhang in de organisatie
- Globaal gestandaardiseerde producten en de lokale klant centraal stellen
- Rentabiliteit op de korte termijn en een blijvend duurzame bedrijfsvoering

Door het benoemen van deze fundamentele balans voorkom je dat je naar één kant doorschiet en over een paar jaar weer opnieuw kunt beginnen. Door het benoemen hiervan is ook duidelijk dat al datgene wat er tot nu toe werd gedaan niet overbodig is geworden, maar dat het kennelijk niet meer voldoende is. Daarmee klinkt de boodschap heel anders.

Bij een Italiaanse klant van mij bestond de noodzaak om veel meer commerciële mogelijkheden te creëren dan tot nu toe bij deze voormalig monopolist noodzakelijk was. Ze moesten veel meer als ondernemers gaan denken en handelen. In de meer dan honderd jaar van hun bestaan was de kwaliteit en aandacht bij hun werk echter altijd het bepalende criterium geweest voor succes. Door duidelijk te maken dat het niet 'of/of' maar 'en/en' was, werd voor de medewerkers duidelijk dat al hun werk tot nu toe geen verspilde moeite was.

We zijn kennelijk meer geneigd om te kiezen tussen het een en het ander, dan om twee dingen tegelijk te omarmen. Door ons de 'en/en' gewoonte aan te leren, creëren we een energiesysteem waarin twee dingen elkaar in evenwicht houden. Het zijn de twee polen van de batterij die voorkomen dat er energie weglekt. Wil je dit aspect praktisch maken, stel je dan bij het vaststellen van je organisatiekoers de volgende vragen:

- Wat zijn de twee fundamentele krachten die we in onze organisatie met elkaar in evenwicht moeten brengen?
- Wat gaan we veranderen, wat kunnen we behouden, waar houden we mee op?
- Wat zien we over het hoofd, wat is er nog meer nodig om deze koers evenwichtig te maken?

3. Structuren en procedures die verhelderen en faciliteren

Duidelijkheid is voor veel mensen wezenlijk om hun werk goed te kunnen doen. Het is belangrijk dat je weet wat er van je verwacht wordt en hoe en door wie beslissingen worden genomen. Ook helpt het als je weet bij wie de actieverantwoordelijkheid ligt, met wie er moet worden afgestemd en bij wie je terecht kunt voor informatie. Deze zaken zijn niet alleen van belang voor het werk dat moet worden opgeleverd; ze zijn ook sterk van invloed op het welzijn en het energieniveau van mensen in organisaties.

In het eerder genoemde onderzoek van Willem van Rhenen is naar voren gekomen dat er tal van organisatiefactoren zijn die van invloed zijn op de bevoegdheid van individuen en teams. Zo is het in sommige teams heel belangrijk dat de mensen die er deel van uitmaken de sociale steun ervaren van leidinggevenden en/of collega's. Daarin schuilt voor hen een wezenlijke energiebron. Voor veel individuen is de regelruimte die ze hebben om zelf te bepalen hoe ze hun werk inrichten en aanpakken, bepalend voor hun energie. Als zij redelijk autonoom hun werk kunnen aanpakken, bloeien zij op. Wanneer ze voortdurend overal verantwoording over moeten afleggen en ruggenspraak moeten plegen voordat ze aan de slag kunnen, lopen ze daarop leeg.

In mijn eigen adviespraktijk merk ik al jaren dat onduidelijke rapportagelijnen, taken die niet of half gedelegeerd worden (of te pas en te onpas weer worden 'teruggepakt') en administratieve procedures die als nutteloos ervaren enorme *energy drains* kunnen zijn. De wijze waarop een organisatie zijn structuren en processen heeft ingericht, is dus sterk van invloed op het energieniveau in de organisatie - en het omgekeerde is ook waar. Het zijn immers mensen die bepalen wat voor structuren en processen een organisatie heeft en op welke wijze die worden gehanteerd. Uiteraard zijn er zinvolle verschillen te constateren op basis van de bedrijfstak, de geografische herkomst en de omvang van de organisatie. Een groot farmaceutisch bedrijf in Zwitserland zal de zaken strakker geregeld willen hebben dan een klein marketingbureau in Parijs. Op basis van die verschillen zullen mensen zich ook meer of minder aangetrokken voelen tot een bepaalde werkgever.

Uit een onderzoek dat ik samen met Andrew Kris in 2010 heb gedaan onder CEO's in de eerste drie maanden na hun benoeming, kwam naar voren dat los van de bedrijfstak en de plaats van vestiging, een aantal factoren telkens terugkeert als bepalend voor het energieniveau, de motivatie en de effectiviteit van de desbetreffende personen. Die factoren zijn samen te vatten in de volgende vier vragen die hierboven al kort werden genoemd, plus een vijfde vraag die nagaat of een en ander ook op een efficiënte manier gebeurt:

1. Is duidelijk wie welke beslissingen neemt en worden deze ook genomen, gecommuniceerd en toegelicht;
2. Is duidelijk wat er concreet van mensen verwacht wordt en hoe hun bijdrage in het grotere geheel past;
3. Is de actieverantwoordelijkheid duidelijk belegd, hebben mensen daarmee ook de autonomie om te handelen en worden ze aangesproken op het nakomen van gemaakte afspraken;
4. Is informatie beschikbaar en wordt deze gedeeld met de mensen die er baat bij hebben;
5. Gebeurt dit alles op een efficiënte manier zonder onnodig veel overleg.

Hoewel deze vragen betrekking hebben op structuren, mandaten en procedures, zit een deel van de oplossing in de wijze waarop mensen met deze zaken omgaan. Ook hier is dus een integrale blik nodig om tot integrale oplossingen te komen. Een baas die formeel het mandaat heeft om beslissingen te nemen, maar ze in de praktijk niet toetst of toelicht, heeft wellicht een houding ('ik') probleem dat met betere regels niet opgelost gaat worden. En in een organisatie waarin de cultuur zodanig is dat fouten niet worden getolereerd, zal men minder geneigd zijn om informatie te delen, ook al zijn hiervoor alle systemen ingericht die dit technisch mogelijk maken.

Bij het beantwoorden van de hierboven genoemde vragen is het dus opnieuw zaak om integraal naar je persoonlijke energie, de teamenergie en naar de organisatie-energie te kijken. Je kijkt op dit punt alleen vooral of de lijnen en verantwoordelijkheden helder zijn en wat er eventueel aan obstakels zijn die onnodig energie kosten.

Conclusies en aanbevelingen

Als je het bij het lezen van dit document hebt gered tot dit punt, kan ik me voorstellen dat je op dit moment moeite hebt om door de bomen het bos nog te zien. Mooi, al die inzichten, ervaringen en modellen, maar waar moet je nu beginnen? Als je in elkaar zit zoals de meeste mensen wil je gewoon graag op een prettige manier je werk doen en ervoor zorgen dat jij en je mensen elk jaar onder de kerstboom tevreden kunnen terugkijken op wat je dat jaar hebt gedaan en hebt bereikt. Uiteraard kun je dit document als een cafeteria gebruiken voor jouw eigen vragen. Ga aan de slag met datgene wat op dit moment het belangrijkste is, haal daarvoor de desbetreffende paragrafen erbij en zie hoe de dingen gaan. Van het een komt dan vaak het ander en je zult zien dat het hoe dan ook een interessante en waardevolle ontdekkingstocht wordt.

Als je graag van start wilt gaan zonder precies te weten waarmee, verbeter dan de wereld en begin bij jezelf. Veel managers weten maar voor een deel waar ze zelf eigenlijk energie van krijgen, en hebben ook vaak niet goed door wat voor effect hun eigen houding en acties op hun team en organisatie hebben. Daar is dus vrijwel altijd winst te behalen en met een beetje goede wil geef je het goede voorbeeld dat doet volgen.

Vier suggesties om van start te gaan:

1. Begin bij jezelf, ken jezelf en zorg voor jezelf. Neem de tijd om te achterhalen welke aspecten van het werk, van jouw rol en van jouw organisatie jou energie geven. Voedt niet alleen je hoofd (je intellectuele uitdagingen) maar ook je hart (je gevoelsleven) en je lijf (je fysieke conditie en welzijn) en zorg dat die aspecten elke werkdag op de een of andere manier een beetje aandacht krijgen.
2. Wees je bewust van het effect van je eigen houding, intentie en gedrag. Zoek een goede 'spiegel'; dit kan een vertrouwd persoon zijn, maar het kan ook een opschrijfboekje zijn, waarin je regelmatig op een rij zet hoe je de dingen hebt aangepakt en hoe dat bij je team en je organisatie wel of niet gewerkt heeft.
3. Zorg dat je je mensen kent, dat ze jou kennen en dat ze elkaar kennen. Neem, al is het maar kort, wekelijks even de tijd om contact te maken met de belangrijkste mensen in je team en je organisatie. Maak contact op hoofd, hart en buikniveau. Vraag hoe het met ze gaat en hoe het werk loopt en vertel over wat jou zelf bezig houdt.
4. Houd altijd het 'hogere doel' voor ogen. Creëer zo nodig samen met je mensen een duidelijk en aansprekend hoger doel – dat relevant is voor jullie maar ook voor jullie klanten en de buitenwereld. Zorg dat je het verhaal van de huidige situatie, de doelstellingen en de daarvoor benodigde resultaten goed weet te vertellen. En doe dat ook regelmatig!

Buon viaggio!

Bronnen en literatuur

- **Aikido en haar dynamische werking**
A. Westbrook en O. Ratti –Altamira Becht 1999/2004
ISBN 90 6963 437/6 NUR 726
- **Bezieling en kwaliteit in Organisaties**
Daniel Ofman – Servire 1992/2001
ISBN 90 215 85189
- **Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies**
Jim Collins and Jerry I. Porras - Harper Business, October 1994
ISBN 0060566108
- **De kernkwaliteiten van het enneagram**
Daniel Ofman en Rita van der Weck
Scriptum Management, 2000
ISBN 90 5594190-5 / NUGI 684
- **First 100 Days survey results**
Andrew Kris & Niels-Peter van Doorn
Borderless Executive Search – 2010
- **From stress to engagement**
Willem van Rhenen – ArboNed B.V / Coronel Institute, AMC, University of Amsterdam,
June 2008
ISBN 978-90-813145-1-0
- **Games People Play: the basic handbook of transactional analysis**
Eric Berne - Psyche publishers, 1963
- **Head, heart and guts – How the world’s best companies develop complete leaders**
David L. Dotlich, Peter C. Cairo, Stephen H. Rhinesmith
Jossey-Bass – 2006
eISBN 978-0-470-24252-0
- **Het is niet te geloven**
Daniel Ofman and Guust Verpaelen - Servire/Kosmos Z&K, 2006
ISBN-10: 90 215 8216 3
- **Hope, beliefs and value(s) in the workplace**
Niels-Peter van Doorn, 2014

Over de auteur



Niels-Peter van Doorn (1966) werd geboren in Rotterdam en groeide deels op in het Caribisch gebied. Hierdoor combineert hij als persoon het pragmatisme van de grote havenstad met de levenslust van een bestaan in de tropen. Hij bezocht gedurende een korte tijd Nyenrode Business University en is afgestudeerd in het bedrijfsrecht aan de Rijksuniversiteit Leiden. Tijdens zijn loopbaan heeft Niels-Peter gewoond en gewerkt in New York City, op de Nederlandse Antillen, in België, Nederland en Italië.

Zijn interesse in talen en culturen (hij spreekt acht Europese talen, waarvan vijf vloeiend) brachten hem bij elke carrièrestap in een nieuwe internationale werkomgeving. Hij begon zijn loopbaan bij het AL-Invest secretariaat in Brussel, een investeringsprogramma van de Europese Commissie voor industriële samenwerking tussen Europa en Latijns Amerika. In de tweede helft van de jaren '90 was hij directiesecretaris bij de KLM. Vervolgens volgde hij zijn passie voor muziek en werd Hoofd In- en Externe Betrekkingen voor De Nederlandse Opera, die in het jaar 2000 het Lincoln Center Festival in New York opende met een spectaculaire hedendaagse productie over Vermeer.

Gedurende de laatste vijftien jaar houdt Niels-Peter zich bezig met organisatie-advies op het gebied van strategie en internationale samenwerking. Hij heeft in heel Europa gewerkt met toonaangevende organisaties uit de publieke, de private en de kunstensector.

Vanuit een fascinatie voor gezondheid in de werkomgeving geeft Niels-Peter regelmatig programma's over energiemangement in organisaties en is hij gecertificeerd als fitness instructeur en als shiatsu-practitioner. Als enthousiast musicus heeft Niels-Peter daarnaast een semi-professionele klassieke zangopleiding gevolgd.

Niels-Peter woont samen met zijn partner in Rotterdam en brengt een flink deel van zijn tijd werkend door in zijn huis in de bergen van het Nationaal Park Gran Sasso e Monti della Laga, twee uur van Rome.

www.nielspetervandoorn.com