

Voorwoord

Denk eens aan de volgende mensen:

- De drie mensen in je leven op wie je het meest gesteld bent.
- De twee mensen die je het positiefst hebben beïnvloed.
- Je beste baas.
- De persoon die je inspireert om je uiterste best te doen.
- Je drie favoriete collega's.
- De kennis die je het meest respecteert.

Vraag je af hoe het komt dat je op deze mensen gesteld bent, dat je goed op hen reageert, dat je hard voor hen werkt en dat je hen respecteert. Wij denken dat veel van deze mensen het volgende gemeen hebben: je voelt je door hen gezien. Er is iets in de manier waarop ze met je omgaan waardoor je je belangrijk voelt. Je voelt je zo wanneer je in hun gezelschap bent, omdat je in hun ogen echt belangrijk bent. Dit boek gaat over deze karaktereigenschap die je in anderen bewondert – een manier van kijken die we de ‘externe mindset’ noemen.

Mensen gebruiken de term ‘mindset’ vaak om te verwijzen naar een wezenlijke overtuiging die ze over zichzelf hebben. Wij werken al ruim dertig jaar met mensen en organisaties en in onze ervaring wordt verandering meestal niet in gang gezet doordat mensen anders naar zichzelf gaan kijken, maar doordat ze op een fundamenteel andere manier gaan kijken naar hun relaties met anderen en naar de verplichtingen die ze ten opzichte van anderen hebben. Dit boek gaat over het verschil tussen een op jezelf gerichte interne mindset en een op anderen gerichte externe mindset. We laten zien hoe je je op je werk,

bij leidinggevende taken en in je persoonlijke leven meer op anderen kunt richten. Dit boek zal je helpen om teams en organisaties te ontwikkelen die innovatiever zijn en waar beter wordt samengewerkt. En je leert waarom je op bepaalde mensen gesteld bent en wat je kunt doen om meer op hen te gaan lijken.

Dit boek kan op zichzelf worden gelezen, maar kan ook worden gezien als een vervolg op onze eerdere boeken, *De box* en *Anatomie van de vrede*. *Externe mindset* vormt een afspiegeling van ons recentste werk op het gebied van mindsetverandering en laat met name zien hoe je de mindset van individuen, teams, gezinnen en hele organisaties verandert.

Waar in onze eerdere boeken fictieve verhalen werden verteld, zijn in dit boek waargebeurde verhalen opgenomen, voornamelijk afkomstig van onze cliënten. In elk hoofdstuk staan een of meer van deze verhalen centraal. Soms was het beter om de anonimiteit van de betrokkenen te waarborgen; in die gevallen hebben we namen en details veranderd.

Als je een externe mindset wilt ontwikkelen, moet je leren om verder te kijken dan jezelf. We hopen dat een andere mindset dankzij dit boek voor jou, de lezer, binnen handbereik komt en dat je op het werk en thuis de resultaten bereikt die alleen met een externe mindset kunnen worden bewerkstelligd.

Deel 1

lets nieuws

Een andere benadering

Twee zwarte, geblindeerde busjes rijden doelgericht naar hun bestemming in Kansas City in de Amerikaanse staat Missouri. De inzittenden zijn leden van het arrestatieteam van de politie van Kansas. Ze staan op het punt om, voor de vijfde keer die dag, een aantal criminelen te arresteren. De drugscriminelen die ze ditmaal op het oog hebben, zijn dermate gevaarlijk dat ze volgens het arrestatiebevel een onaangekondigde inval moeten doen. De agenten zijn van top tot teen in het zwart gekleed en hun gezicht wordt afgeschermd door een bivakmuts, waardoor alleen hun ogen zichtbaar zijn. Het toch al intimiderende plaatje wordt nog eens versterkt door de kogelwerende vesten en helmen die ze dragen.

Brigadier Charles 'Chip' Huth, al acht jaar de leider van het arrestatieteam, zit achter het stuur van het voorste busje. Wanneer hij de woning van de criminelen in het vizier krijgt, trapt hij op de rem, waarna zijn mannen zo snel en stil mogelijk beide busjes verlaten. Drie agenten rennen naar de achterkant van het huis om zich daar op te stellen, zodat ze de verdachten daar kunnen opvangen mochten die proberen te vluchten. Zeven andere agenten, onder wie Chip, rennen naar de voordeur. Ze hebben allemaal hun geweer in de aanslag, behalve een agent die met een stormram de deur openbreekt.

'Politie,' schreeuwen ze. 'Iedereen op de grond!' Er ontstaat paniek in het huis. Mannen proberen weg te komen uit de kamer, sommigen willen de trap op terwijl anderen de gang in rennen. Jonge kinderen blijven verstijfd van schrik staan. Een aantal vrouwen drukt zich in doodsangst plat tegen de vloer, enkelen van hen proberen schreeuwende baby's te beschermen.

Twee van de mannen, de twee verdachten, zo blijkt later, proberen hun wapen te grijpen, maar de agenten weten dat te voorkomen. 'Laat dat maar uit je hoofd,' schreeuwen ze. Ze overmeesteren de mannen en doen hun handboeien om. Vanwege alle jonge kinderen is de situatie in het huis hectischer dan ze gewend zijn, maar binnen vijf minuten liggen de twee verdachten met hun gezicht naar beneden op de vloer van de woonkamer terwijl de rest van de bewoners naar de eetkamer is geleid.

Nu de situatie stabiel is, kunnen de agenten met hun zoekactie beginnen. Ze gaan doelgericht en nauwkeurig te werk. Chip ziet dat zijn rechterhand, agent Bob Evans, de kamer verlaat en hij gaat ervan uit dat Bob de rest van het huis gaat doorzoeken.

Een paar minuten later ziet Chip dat Bob in de keuken bij de gootsteen staat. Bob was in de keuken op zoek geweest naar wit poeder, maar niet het witte poeder dat als bewijs tegen de verdachten kon worden gebruikt. Nee, hij was op zoek naar iets veel belangrijkers, namelijk babyvoeding. De stoerste man uit Chips team zag huilende baby's en moeders die overstuur waren, en wilde hen helpen. Op het moment dat Chip hem ziet, maakt Bob flesjes voor de baby's klaar.

Bob lacht verlegen naar Chip en haalt zijn schouders op. Hij loopt met de flesjes naar de eetkamer en deelt ze uit aan de moeders met de huilende baby's. Chip vindt het geweldig. Hij had er zelf niet aan gedacht om de baby's een flesje te geven, maar hij snapt helemaal wat Bob aan het doen is en waarom.

Dit ene attente gebaar veranderde de hele situatie. Iedereen kalmeerde en Chip en zijn mannen konden uitleggen waarom ze daar waren en vervolgens de twee verdachten overdragen aan rechercheurs. Niettemin was een flesje voor de baby's klaarmaken zo'n ongebruikelijk en onvoorspelbaar gebaar dat veel mensen bij de politie, onder wie tot voor kort de leden van dit arrestatieteam, het irrationeel zouden hebben gevonden. Maar in het team van Chip zijn zulke alerte gebaren aan de orde van de dag.

Dat was niet altijd het geval. Om de opmerkelijke transformatie van het arrestatieteam van Chip op waarde te schatten, moeten we wat meer weten over Chips moeilijke jeugd en zijn loopbaan bij de politie van Kansas City.

Chip werd in 1970 geboren als zoon van een aan alcohol verslaafde en gewelddadige beroepskrimineel en een bipolaire, schizofrene moeder. Als Chips vader er was, moest het gezin zich doorgaans verschuilen voor de politie en trokken ze door de zuidelijke staten van de vs. Wanneer zijn vader er niet was, woonde Chip vaak met zijn moeder, broertjes en zusjes in een auto en zamelden ze blikjes en oud papier in om te overleven.

Toen zijn vader op een dag weer op het toneel verscheen met de belofte dat voortaan alles anders zou worden, escaleerde de boel en liep de mishandeling van het gezin uit de hand. Chip, op dat moment tien jaar oud, probeerde op te komen voor de rest van zijn familie en dit leidde er uiteindelijk toe dat zijn moeder de enige persoon belde voor wie Chips vader bang was: haar broer, voormalig lid van een elite-eenheid van het leger. Toen hij Chip en zijn familie op kwam halen, zei hij tegen Chips vader: 'Ik kom mijn zus en de kinderen ophalen. Als je nu opstaat van die bank, is dat het laatste wat je ooit zult doen.' Dat was de laatste keer dat Chip zijn vader zag.

De vader van Chip had een hekel aan agenten en dat was de belangrijkste reden waarom Chip bij de politie ging. In 1992 kwam hij bij de politie van Kansas en na drie jaar als gewone agent werd hij overgeplaatst naar een arrestatieteam. Vier jaar later kreeg hij een aanstelling op de politieacademie als instructeur op het gebied van vuurwapens en het gebruik van geweld. In 2004 werd hij gepromoveerd tot leider van de arrestatieteams. De hoofdinspecteur was van mening dat de twee arrestatieteams waar de politie van Kansas over beschikte, compleet waren losgeslagen. Chip was de man die ze weer op het rechte pad moest zien te krijgen.

Wat zijn baas echter misschien niet wist, was dat Chip op dat moment psychologisch gezien wel geschikt was om een derge-

lijk team te leiden, maar dat hij niet per se de juiste persoon was om het te veranderen. Hij zorgde ervoor dat hij harder werkte dan al zijn mannen, zodat hij ze een schop onder hun kont kon geven als dat nodig was. Wanneer hij zich bedreigd voelde, reageerde hij door te dreigen met geweld en hij had precies dat beetje onstabieleit dat nodig was om zijn team in het gareel te houden.

In zijn omgang met gewone mensen was hij nog onverbiddeijker. Volgens hem waren er echte slechteriken in de wereld (dat had hij in zijn jeugd immers aan den lijve ondervonden) en die moesten zo worden behandeld dat ze er spijt van hadden dat ze ooit een misdrijf hadden gepleegd. Iedereen die door het team werd gearresteerd, werd dan ook keihard aangepakt. En ze hielden daarbij niet echt rekening met andermans eigendommen of huisdieren die toevallig in de weg stonden. Zo spuugden de mannen van Chip wel eens tabak op de meubels van verdachten en schoten ze honden neer als ze dachten dat die gevaarlijk waren.

Van alle teams van de politie van Kansas werden er over het team van Chip zo'n beetje de meeste klachten ingediend. Tot op zekere hoogte was dit te verwachten, aangezien arrestatie-teams nu eenmaal meer schade aanrichten dan gewone agenten op straat. Maar dan nog was het aantal klachten over het team alarmerend en de hieraan verbonden kosten vormden een belasting voor de afdeling. Chip zag dit niet als een probleem. Hij was van mening dat de manier waarop zijn team met verdachten omging de enige juiste was. Sterker nog, hij vond zelfs dat hoe meer klachten er over hem en zijn team werden ingediend, hoe meer werd bewezen dat ze iets goed deden!

Een aantal jaren nadat Chip de leiding van het arrestatieteam had overgenomen, liet een andere agent van de politie van Kansas, Jack Colwell, hem een aantal schokkende feiten over zichzelf zien. Feiten over degene die hij geworden was en over hoe zijn gedrag en methoden zijn effectiviteit ondermijnden en een risico vormden voor zijn mannen en hun mis-

sies. Dit inzicht viel samen met een verontrustende aanvaring tussen Chip en zijn vijftienjarige zoon. Toen hij zijn zoon op een dag van school had gehaald, merkte Chip in de auto dat de jongen iets dwarszat. Hij begon allerlei vragen te stellen, maar kreeg geen antwoord. 'Waarom vertel je me niet gewoon wat je dwarszit?' vroeg Chip. 'Dat begrijp je toch niet,' antwoordde zijn zoon. 'Hoezo?' vroeg Chip. Toen gaf zijn zoon Chip het antwoord dat hem misschien voorbereidde op wat Jack te zeggen had: 'Omdat jij een robot bent, pa.'

Deze opmerking kwam hard aan. Chip begon na te denken over de persoon die hij was geworden. Hij had altijd gedacht dat achterdocht en agressie nodig waren om te overleven en succesvol te zijn in een wrede, strijdvaardige en gewelddadige wereld. Maar hij begon in te zien dat dit soort gedrag geen einde maakte aan wreedheid en strijd, maar het juist in de hand werkte.

Dankzij deze gebeurtenissen begon er zich in Chip een verandering te voltrekken, een proces dat uiteindelijk resulteerde in een drastische ommakeer in het werk van zijn team. Voorheen werden er twee of drie klachten per maand ingediend over het team, waarvan het merendeel was gerelateerd aan het gebruik van buitensporig geweld. Deze klachten leverden hun afdeling een kostenpost op van gemiddeld zeventigduizend dollar per incident. Sinds hun nieuwe manier van werken is er in zes jaar tijd geen enkele klacht meer over hen ingediend. Het komt nog maar zelden voor dat ze het huis van verdachten als een puinhoop achterlaten of een hond neerschieten. Ze hebben zelfs een hondkenner in de arm genomen om te leren hoe ze met potentieel gevaarlijke dieren moeten omgaan. En ze spugen nooit meer tabak. Chip heeft tegen zijn mannen gezegd: 'Tenzij je een goede reden kunt geven waarom het kauwen van pruimtabak goed is voor onze missie, doen we dat niet meer.' En ze maken natuurlijk flesjes voor baby's klaar.

Als gevolg van deze veranderingen werken verdachten en hun omgeving veel beter mee met Chip en zijn team. De resul-

taten zijn indrukwekkend. Niet alleen is er geen enkele klacht meer over hen ingediend, maar in de eerste drie jaar van deze aanpak hebben ze ook meer illegale drugs en wapens gevonden dan in de tien jaar daarvoor.

Wat is de oorzaak van deze ommezwaai in de aanpak en effectiviteit van het team? Deze is te vinden in het feit dat de leden van het team nu een compleet andere mindset hebben: een manier van denken en zien die we ook wel een 'externe mindset' noemen.

Mark Ballif en Paul Hubbard, die samen de leiding hebben over een uiterst gerespecteerd bedrijf dat actief is in de gezondheidszorg, hebben hun organisatie ontwikkeld op basis van een externe mindset die vergelijkbaar is met de nieuwe aanpak van Chip en zijn team. Enkele jaren geleden hadden ze een vergadering met de top van een bekende investeringsmaatschappij uit New York City. Met een omzet en een winstgevendheid die in de vijf jaar daarvoor met respectievelijk 32 procent en 30 procent per jaar waren gestegen, was het voor Mark en Paul niet moeilijk om dit soort investeerders geïnteresseerd te krijgen in hun bedrijf.

'Dus jullie hebben meer dan vijftig zorginstellingen winstgevend gemaakt?' vroeg de directeur van de investeringsmaatschappij. Mark en Paul knikten. 'Hoe?' Mark en Paul keken elkaar afwachtend aan. 'Alles staat of valt met het vinden en opleiden van de juiste leiders,' antwoordde Mark uiteindelijk. 'En wat is het belangrijkste kenmerk waar een leider over moet beschikken?' Mark en Paul kregen het gevoel alsof ze in een kruisverhoor zaten. 'Nederigheid,' zei Paul. 'Dat is het verschil tussen de managers die een ommekeer teweeg kunnen brengen en degenen die dat niet kunnen. Succesvolle leiders zijn degenen die nederig genoeg zijn om verder te kunnen kijken dan zichzelf en die de ware capaciteiten en vaardigheden van hun mensen zien. Ze doen niet alsof ze overal een antwoord op hebben. In plaats daarvan zorgen ze voor een omgeving waarin mensen worden aangemoedigd om zelf de verantwoordelijk-

heid te nemen voor het zoeken naar oplossingen voor de problemen waar zij en hun bedrijf mee te maken hebben.'

De andere aanwezige werknemers van de investeringsmaatschappij keken afwachtend naar hun directeur, die nadenkend voor zich uit keek. 'Nederigheid?' zei hij uiteindelijk op neerbuigende toon. 'Jullie proberen mij wijs te maken dat jullie vijftig verliesgevende zorginstellingen winstgevend hebben gemaakt doordat jullie er nederige leiders hebben neergezet?'

'Ja,' antwoordden Mark en Paul zonder aarzeling. De directeur keek hen even aan en schoof toen zijn stoel naar achteren om op te staan. 'Dat wil er bij mij niet in.' Met weinig meer dan een handdruk draaide hij zich om en verliet de vergaderkamer. Hiermee liet hij de mogelijkheid schieten om te investeren in dit bedrijf met een bewezen staat van dienst. Alleen omdat hij niet kon begrijpen dat de resultaten van het bedrijf afhankelijk waren van nederige leiders die verder keken dan zichzelf, zoals Paul zei.

Bijna vijftien jaar eerder hadden Mark, Paul en een andere partner van het eerste uur de sprong gewaagd om hun eigen bedrijf op te richten. Samen hadden ze nog geen tien jaar ervaring in de gezondheidszorg, maar ze zagen een mogelijkheid om een unieke organisatie op te zetten in een sector die werd geplaagd door problemen. Dus begonnen ze instellingen over te nemen die klinisch en financieel onder vuur lagen en waar hun concurrenten graag vanaf wilden. Ze waren ervan overtuigd dat deze instellingen om een specifieke reden faalden: niet omdat ze niet over de juiste mensen of zelfs de juiste locatie beschikten, maar omdat ze niet de juiste mindset hadden. Systematisch begonnen ze de principes toe te passen die we in dit boek uitleggen.

Mark vertelt het volgende over hun aanpak: 'Sommige concurrenten waren bepaalde instellingen liever kwijt dan rijk, omdat ze dachten dat het personeel domweg niet goed genoeg was. Onze theorie was dat wij het personeel van een slecht geleide en daarom slecht presterende instelling zouden laten