

Inhoud

Voorwoord	7
Over dit boek	11
Inleiding – Over lef	13
De COURAGE-methode	49
STAP 1 Challenge je comfortzone	51
STAP 2 Ontwikkel je netwerk	69
STAP 3 Upgrade je vuur	89
STAP 4 Reduceer je irrationele angsten	119
STAP 5 Adresseer je rationele angsten	145
STAP 6 Ga aan de slag	165
STAP 7 Evalueer & excelleer	183
Lef bevorderen in jouw organisatie	205
Bijlagen	227
Hoe lef me hielp een ruimtevaartbedrijf te beginnen	241
Dankwoord	245
Bronnen	246
Noten	251

Voorwoord

Je bent begonnen aan een boek over lef-ontwikkeling. Geweldig! Je bent ambitieus en benieuwd hoe je als professional je lef kunt vergroten, en daarmee ook de kwaliteit en impact van je werk en privéleven. Je begint aan een boeiende en spannende reis door de wereld van lef waarin je je grenzen verlegt, obstakels overwint en je comfortzone flink vergroot. Een mooie en moedige eerste stap. En misschien wil je ook ontdekken hoe je lef in je organisatie kunt bevorderen. Ik hoop dat dit boek je inspireert aan de slag te gaan met het vergroten van jouw comfortzone. *Challenge accepted?*

Ook mijn reis begon vanuit leergierigheid en ambitie. Met grote dromen, maar zonder idee hoe ik ze waar kon maken. Ik had behoefte aan avontuur, maar ook aan zekerheid en veiligheid. Een vaak terugkerende worsteling, met spannende keuzes en veel vallen en opstaan. Het gaf me de veerkracht en het besef dat je lef kunt leren en dat angst daadwerkelijk een slechte raadgever is.

Mijn interesse in lef kwam niet uit de lucht vallen. Al in mijn jeugd en pubertijd kreeg ik te maken met stevige beproevingen en tegenslagen. De veerkracht en het lef die ik daardoor noodgedwongen ontwikkelde, transformeerden me stap voor stap van een kwetsbare puber met depressies en een forse angststoornis tot serieondernemer. Zo sprong ik direct na mijn studie in het diepe en ging fulltime ondernemen. In 2012 richtte ik Lef Academy op.

Als ondernemer werd ik gaandeweg volop aangemoedigd, maar ik kreeg ook regelmatig de feedback dat mijn zakelijke lef wel wat pittiger mocht en dat ik dus grotere risico's mocht

nemen. Ik beaamde dat en werd alerter op kansen om daaraan te werken. Maar hoe doe je dat eigenlijk, je lef vergroten? Ik realiseerde me steeds meer dat lef voor veel mensen een bepalende factor is voor de kwaliteit van hun leven, in hun werk en privé, en dat ook talentvolle mensen zich onnodig vaak laten leiden door angsten en zelfbedrog en niet door hun dromen. Daarom besloot ik promotieonderzoek te gaan doen naar lef-ontwikkeling. Dat lag aanvankelijk nog wel een stuk buiten mijn comfortzone, want ik had geen idee of dat zou lukken. Maar het werd een zeer boeiende en leerzame periode waarin ik de kans kreeg de mysteries van lef en moed te ontrafelen.

Ik kon tijdens mijn onderzoek putten uit vele waardevolle nieuwe inzichten en het lukte me om deze te vertalen naar een methode waarmee ook jij je lef en je comfortzone kunt laten groeien. Deze methode kon ik tijdens het onderzoek bij verschillende organisaties testen en verfijnen. Daarvoor bleek gelukkig veel interesse. Het werd me al snel duidelijk dat organisaties steeds vaker op zoek zijn naar mensen met lef. Steeds meer zaken vragen om organisaties met ondernemende, wendbare en innovatieve medewerkers.

Zelf profiteerde ik natuurlijk ook van mijn nieuwe kennis over lef en lef-ontwikkeling. Mijn behoefte aan avontuur won het steeds vaker en mijn comfortzone bleef toenemen. Het versnelde mijn groei en verrijkte mijn leven op vele vlakken. Zo waagde ik in 2017 de sprong om een lang gekoesterde droom werkelijkheid te laten worden: ik richtte ruimtevaartbedrijf SpaceBorn United op (meer daarover lees je achter in dit boek). Ik hoop dat dit boek ook jou het lef zal geven om je dromen waar te maken.

Niet alleen het individu, maar ook grote groepen kunnen vaak meer lef gebruiken. In de periode waarin ik dit boek schreef, worstelden Nederland en de rest van de wereld volop met de coronapandemie – een dreiging die lastige risico-afwegingen vroeg van burgers, bestuurders en medici. En die, bijvoorbeeld als het gaat om vaccinatie, pijnlijk blootlegt hoe groot de gevolgen van irrationele angsten kunnen zijn. Dat is letterlijk doodzonde, want een beter ontwikkeld vermogen om angsten in reële proporties te zien zou veel leed bespaard hebben.

Ik schrijf dit boek vanuit de West-Europese cultuur waarin ik ben opgegroeid, een cultuur die overdreven gericht is op zekerheid. Het is een cultuur die onze angsten onnodig vaak aanwakkert en waarin het normaal is geworden om onaangename gevoelens te verdoven, hoe nuttig die ook kunnen zijn. Het vergroten van je comfortzone is dan ook zeker niet vanzelfsprekend. Met dit boek wil ik bijdragen aan een gezonde en groeiende tegenkracht waarin lef makkelijker tot bloei komt.

Over dit boek

Op onze reis door de wereld van lef stoppen we onderweg bij een aantal plaatsen. Allereerst staan we stil bij de wat-vraag: wat is lef en waaruit blijkt dat je lef kunt leren? Je maakt kennis met verschillende uitingsvormen van lef in de praktijk, geclusterd in het lef-landschap. Daarna geef ik antwoord op de waarom-vraag: waarom en in welke situaties is lef voor jou als individu nuttig?

De kern van het boek geeft antwoord op de hoe-vraag. Dit is het belangrijkste en veruit het grootste deel. De vraag hoe je lef kunt leren wordt beantwoord vanuit de zeven stappen van de COURAGE-methode. Aan elk van de stappen wordt een apart hoofdstuk besteed, waarin je praktische inzichten en tools leert toepassen die jouw comfortzone flink vergroten.

Tot slot focus ik in het slothoofdstuk op de organisatie. Waarom zijn innovatieve, ondernemende en wendbare medewerkers steeds belangrijker voor organisaties? Waarom is lef daarbij cruciaal? En hoe kunnen organisaties het lef van hun professionals bevorderen en benutten?

Tussendoor deel ik praktijkvoorbeelden van mijzelf en collega's bij Lef Academy, waar we professionals via training en coaching helpen aan hun lef te werken en onderzoek doen om tools daartoe te ontwikkelen. Het laat zien hoe wij (of onze deelnemers aan training of coaching) deze inzichten en tools inzetten bij het vergroten van onze comfortzones.

De meeste hoofdstukken in dit boek zijn los van elkaar te lezen. Ik raad je wel aan om te starten met de inleiding, zodat je weet hoe lef in dit boek benaderd wordt en je het gebruikte jargon goed kunt volgen. De hoofdstukken 2 t/m 8

behandelen ieder een ander kernthema van lef in de praktijk. Je kunt als je dat wilt beginnen met hoofdstukken die aansluiten op de dilemma's waar je zelf mee worstelt. Dit boek kan dus prima gelezen worden in een niet-chronologische volgorde.

Het toepassen van de opgedane inzichten en behandelde tools in de praktijk versnelt je lef-ontwikkeling. Je ontdekt hoe de inzichten en tools voor jou werken en onthoudt ze beter. Niets overtuigt beter dan zelf ervaren. Het brengt je in de actiemodus, waardoor je je comfortzone daadwerkelijk vergroot. De slimste en fijnste manier daarvoor is misschien wel om dit boek met iemand anders samen te lezen, jullie lef-doelen en voortgang te delen en elkaar aan te moedigen.

Ik wens je veel ontwikkeling en avontuur bij deze reis.

Inleiding – Over lef

Lef is al eeuwenlang en in alle culturen een erg gewaardeerde eigenschap. In dit hoofdstuk ontdek je waarom en wanneer lef belangrijk gevonden wordt. Je maakt kennis met een breed palet aan situaties waarin lef goed van pas komt. Je krijgt antwoord op de vraag wat lef is en hoe we weten dat je het ook echt kunt leren. Je ontdekt het lef-landschap met de verschillende varianten van lef en ik introduceer de zeven stappen van de COURAGE-methode. Ten slotte ga ik kort in op hoe je lef en lef-ontwikkeling kunt meten.

Lef kun je leren?

De belangrijkste claim van dit boek is dat je lef kunt leren. Die claim is niet mals en vraagt om onderbouwing. Kun je lef eigenlijk wel ontwikkelen? Veel mensen zien het als een eigenschap die je van nature hebt of niet hebt. Gelukkig blijkt lef grotendeels ontwikkelbaar. Hoe we omgaan met risicovolle situaties, is vanuit meerdere vakgebieden onderzocht, deels ook in hun onderlinge samenhang. Handvatten voor lef-ontwikkeling zijn beschikbaar gekomen vanuit de psychologie, sociologie, management, genetica, fysiologie en neurobiologie. Dat heeft inzichten en tools opgeleverd die ingrijpen op onze mentale, fysieke en emotionele vermogens. Ik kom hier later nog uitgebreid op terug.

Toch kan niet iedereen evenveel lef ontwikkelen. Net als bij de meeste andere eigenschappen wordt lef deels bepaald door aanleg ('nature') en deels door opvoeding en omgeving ('nurture'). Ook bij lef speelt aanleg een rol: verschillende

aangeboren karaktertrekken kunnen je een voorsprong geven. Dat neemt niet weg dat je ook met minder aanleg je lef nog altijd flink kunt vergroten.

Dat weet ik uit eigen ervaring. Mijn lef-ontwikkeling begon vanuit weinig aanleg: als kwetsbare puber met een hardnekkige angststoornis. Ik had nooit gedacht dat mijn comfortzone zo kon groeien. Gaandeweg leerde ik steeds uitdagendere doelen stellen en waarmaken; daar pluk ik nu nog steeds de vruchten van.

De overtuiging dat je geen lef hebt en het ook niet kunt aanleren, is meestal een vorm van zelsabotage, een excuus om in je veilige comfortzone te blijven. 'Ik mag spannende situaties vermijden, want ik heb van nature nu eenmaal niet zoveel lef.' Zo'n *fixed mindset* doet ook geen recht aan de uitkomsten van het vele onderzoek in het nature-nurture-debat rond lef. Uit onderzoek blijkt dat lef ruwweg voor een derde wordt bepaald door aanleg en voor twee derde door hoeveel je het ontwikkelt.

Waarom lef?

Waarom is lef nuttig? De gevolgen van veel keuzes in het dagelijks leven zijn niet zeker. Zal ik solliciteren op deze baan? Spreek ik die collega aan op ongepast gedrag? Kan ik het verkeerslicht nog halen of zal ik stoppen? Er is een risico op verlies en een kans op winst en we moeten beslissen of we de gok zullen wagen of niet.

Maar wat levert lef concreet op? Deze vraag beantwoord ik vanuit twee perspectieven: vanuit jou als professional en vanuit organisaties. Daarbij ga ik ook in op de voordelen van lef in je privéleven. Grenzen tussen werk en privé kunnen

tenslotte vervagen en de voordelen van lef in je privéleven versterken de voordelen ervan in je werk en andersom.

Voordelen van lef voor jou als professional

In je werk kan extra lef je helpen op drie manieren: het kan je impact vergroten, je persoonlijke groei versnellen en zorgen voor meer voldoening.

Impact vergroten

De meeste professionals met wie ik werk tijdens training en coaching willen door extra lef hun impact vergroten. Het gaat vaak over beter samenwerken: zichtbaarder zijn, beter grenzen durven stellen en feedback geven, krachtiger communiceren en fouten durven toegeven. Ze willen meer en effectiever bezig zijn met innoveren. Ze willen daarom kaders en gewoontes vaker en krachtiger ter discussie durven stellen en afwijkende ideeën makkelijker durven uiten. Innoveren vraagt wendbaarheid om met veranderingen om te kunnen en durven gaan. Aankomend leidinggevenden willen door extra lef vaak leren hoe ze beter kunnen delegeren, impopulaire maatregelen kunnen nemen en de koers kunnen bepalen.

Persoonlijke groei

Je persoonlijke groei versterken en versnellen is meer gericht op de lange termijn. Leren gebeurt namelijk vooral buiten je comfortzone. Het loslaten van vertrouwde, maar verouderde inzichten over de wereld en jezelf en plaatsmaken voor nieuwe is immers vaak lastig. Belemmerende gedachten, overtuigingen en gewoontes erkennen en transformeren, vereist lef. Net als het op peil brengen van je veer-

kracht om tegenslagen te verwerken en moeilijke gevoelens als angst en ongemak te verdragen en te uiten. Uitdagendere doelen stellen en fouten durven maken dragen sterk bij aan het ontwikkelen van je talenten.

Meer voldoening en zingeving

Lef helpt je de aansluiting van je werk bij je kernwaarden of je persoonlijke missie kritisch te bewaken en te versterken. Je voelt je daardoor sterker verbonden met je werk en organisatie. Lef helpt je om prioriteiten te bepalen en te delen, zodat je meer tijd besteedt aan wat jij belangrijk vindt. Assertief en duidelijker naar anderen zijn over wat jij belangrijk vindt, maakt ook dat anderen beter aan jouw doelen bijdragen. De kans op een burn-out wordt daardoor ook veel kleiner.

Voordelen van lef in je privéleven

Ook privé kan extra lef je op veel manieren winst opleveren. Ik zet de belangrijkste vier voordelen op een rij.

Geen spijt achteraf

Mensen hebben meestal spijt van dezelfde soort keuzes in hun leven. Auteur Bronnie Ware werkte in de palliatieve zorg en voerde vele gesprekken met haar patiënten. Ze begon een patroon te zien en besloot hier onderzoek naar te doen. Deze top vijf van keuzes waar mensen spijt van hadden, is daarvan het fascinerende resultaat:

1. Had ik maar veel vaker de moed gehad om trouw te zijn aan mezelf en het waarmaken van mijn dromen, in plaats van aan wat anderen van mij verwachtten.

2. Had ik maar niet zo veel/hard gewerkt en meer tijd aan mijn partner en kinderen besteed.
3. Ik zou willen dat ik mijn gevoelens meer had durven uiten, in plaats van deze te onderdrukken om de vrede te bewaren.
4. Had ik maar meer aandacht besteed aan vriendschappen, in plaats van deze te laten verwateren.
5. Had ik mijn angst voor verandering maar eerder overwonnen, in plaats van in mijn comfortzone te blijven hangen en in vaste gewoontes en patronen te leven.¹

Het valt vooral op dat drie van de vijf onderwerpen – 1, 3 en 5 – gaan over onvoldoende ontwikkeld en getoond lef. Door nu je lef te vergroten, vergroot je dus ook de kans dat je aan het eind van je leven geen spijt hoeft te hebben van verkeerde keuzes.

Beter omgaan met verharding

Ook in de samenleving spelen ontwikkelingen die om lef vragen. Verruwing, dreiging, geweld en criminaliteit nemen toe op straat en op sociale media. Hulpverleners, buschauffeurs en conducteurs worden vaker bedreigd en mishandeld en pubers lopen steeds jonger rond met steekwapens. Online criminaliteit groeit en wordt steeds vernuftiger.* Zo'n omgeving vraagt om alerte, veerkrachtige en weerbare burgers, burgers die met tegenslagen om kunnen gaan en die tegelijkertijd tolerant zijn en met diversiteit kunnen en durven omgaan.

* Dit betreft cijfers over feitelijke gedragingen. Cijfers over het gevoel van onveiligheid vertonen deels dezelfde trend. Het is wel goed om je ervan bewust te zijn dat thema's die door de media vaker worden uitgelicht onevenredig bijdragen aan de perceptie van dreigingen.