

INHOUD

VOORWOORD	9
INLEIDING	13
1 ACCOUNTABLE LEIDERSCHAP BEGINT BIJ JEZELF	19
1.1 Wat is Accountability eigenlijk?	19
1.2 Slachtoffergedrag: menselijk, maar niet wenselijk	23
1.3 Streven naar perfectie maakt ongelukkig	26
1.4 Accountability als een manier van wendbaar leven	28
1.5 De manier waarop je tegen het probleem aankijkt is vaak het probleem	31
1.6 Fit leiderschap in verandering	33
1.7 Samenvattend	36
2 ACCOUNTABILITY IN ORGANISATIES	39
2.1 Werknemers gebruiken minder dan de helft van hun potentieel	39
2.2 Mindfulness: een krachtige interventie voor het vrijmaken van menselijk potentieel	40
2.3 Slachtoffergedrag genadeloos aanpakken voordat het gaat woekeren	42
2.4 Het Accountability-speelveld van de Accountable Leader	47
2.5 Samenvattend	54
3 JE BIJDRAGE ALS ACCOUNTABLE LEIDER	57
3.1 Accountable Leiderschap op alle niveaus binnen de organisatie	57
3.2 Zet je talenten aan het werk	58
3.3 Houd je ego's in toom	61
3.4 Het Personal Accountability Model van Mark Samuel	65
3.5 Samenvattend	77

4	HET BOUWEN VAN EEN ACCOUNTABLE TEAM	79
4.1	Mensen leven en werken in teams	79
4.2	Wat is Team Accountability?	81
4.3	De ‘Team van Teams’-organisatie	83
4.4	Het High Performance Team Systeem	86
4.5	Wat we kunnen leren van high performance teams	105
4.6	Samenvattend	109
5	DAADKRACHT OP STRATEGISCHE PROJECTEN EN HOOFDPIJNDOSSIERS	111
5.1	Cross Team Accountability	111
5.2	Silogedrag, de vijand van Cross Team Accountability	116
5.3	Accountable Leiderschap, de aanjager van Cross Team Accountability	121
5.4	Van changeteam naar doorbraakteam	126
5.5	Samenvattend	132
6	DE ACCOUNTABLE ORGANISATIE	135
6.1	De organisatie als een verdrietmachine	135
6.2	Organisatie Accountability	136
6.3	Cultuur als aanjager van gezond bestaansrecht en Organisatie Accountability	142
6.4	Snelle cultuurverandering	144
6.5	Accountable Leiderschap als kernvaardigheid van de organisatie	156
6.6	Samenvattend	161
7	ACCOUNTABILITY IN EEN NATUURLIJKE CONTEXT	165
7.1	De mens als groepsdier in een moderne organisatie	165
7.2	Het oudste team	168
7.3	Wat we kunnen leren van de stam	170
7.4	De levende organisatie	173
7.5	De gezonde organisatie	180
7.6	De zieke organisatie	184
7.7	Samenvattend	185
	TOT SLOT	187
	DANKWOORD	189
	LITERATUUR	191

VOORWOORD

Ik ben een positieve levensworstelaar. Ik tast rond in het duister, val, sta op en ga weer door. Onderweg wil ik anderen van dienst zijn en leren van wat ik meemaak. Simpel & jazzy leven en vooral de lol inzien van alles wat zo serieus lijkt. Op mijn levensreis ben ik katholiek opgevoed, overtuigd atheïst geweest, darwinist geworden en op dit moment voel ik mij aangetrokken tot het boeddhisme en beoefen ik yoga en meditatie.

Zakelijk ben ik al vijftiwintig jaar actief als trainer, coach en organisatieadviseur en heb ik honderden organisaties mogen helpen om met vallen, opstaan en weer doorgaan, zakelijke en maatschappelijke resultaten te boeken. Mooi werk is dat!

Mijn voorlopige conclusie halverwege mijn honderdste verjaardag is:

Het leven doet wat het wil en is niet onderhandelbaar.

Mooie en lelijke gebeurtenissen komen en gaan, ongevraagd en onverwacht.

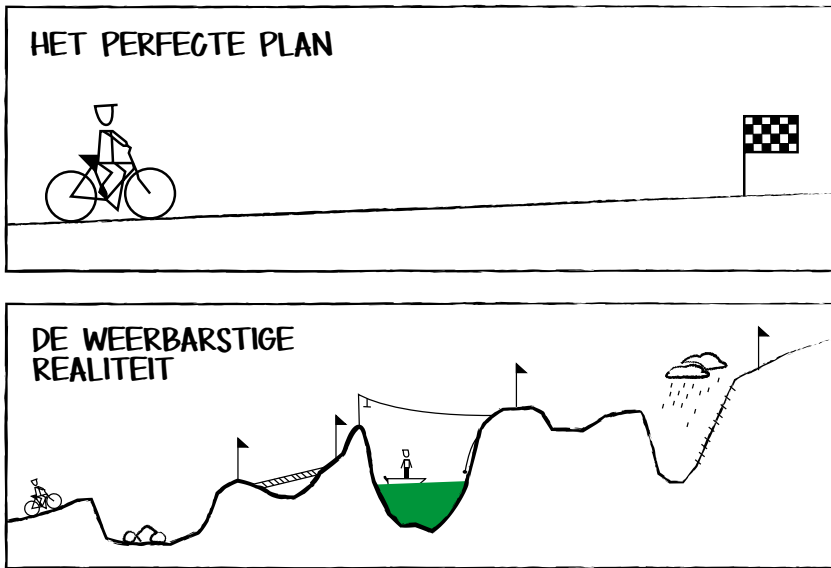
De kunst is om ze te incasseren, ervan te leren en er krachtig op te anticiperen.

En tegen al die gebeurtenissen te zeggen:

'Je bent er, dat kan ik niet veranderen. Maar hoe ik naar je kijk en met je deal dat is mijn eigen keuze.'

Visueel weergegeven ziet deze conclusie eruit zoals in figuur 0.1.

PLAN VERSUS REALITEIT



Figuur 0.1 Het perfecte plan versus de weerbarstige realiteit

Vijf jaar geleden kwam Mark Samuel (USA) op mijn pad, ook een levensworstelaar. Zijn Accountability-gedachtegoed raakte mij. Het was volledig vertaald in een bedrijfskundig concept en op geen enkele manier een 'koude, kille manier om mensen af te rekenen', waarvoor de term Accountability soms wordt misbruikt.

Accountability gaat over 'I can count on you and you can count on me'. Over elkaar aanspreken zonder te veroordelen. Over helpen zonder te redden. Over het leveren van een optimale bijdrage aan klantsucces. Over team-overstijgend samenwerken aan gezond bestaansrecht van de organisatie. Over high performance teamwork. En over Accountable Leiderschap, een rol die iedereen in de organisatie kan vervullen, ongeacht functie, leeftijd, geslacht en opleidingsniveau.

Mijn boek, *Accountable Leiderschap*, gaat over een bijzondere manier van leven en werken, met als doel om samen met je geliefden en collega's wendbaar in het NU te functioneren en moeiteloos te dealen met de mooie en stressvolle gebeurtenissen die op jouw en jullie pad komen. Accountability maakt ambitieuzer, wendbaarder, meer gefocust en succesvoller, waardoor je beter bestand bent tegen de drukte en onvoorspelbaarheid van alledag.

Dank je wel voor het lezen van *Accountable Leiderschap*.

Marco Scheele

INLEIDING

Organisaties en de mensen die er werken, knokken iedere dag voor gezond bestaansrecht. Concurrenten worden feller, klanten worden veeleisender, nieuwe technologieën bedreigen de status quo, gewijzigde wetgeving verandert het spel, schaarste op de arbeidsmarkt vertraagt de groei en aandeelhouders willen altijd maar meer rendement op hun investering.

Al die ontwikkelingen die op de organisatie inbeuken, veroorzaken stress bij de leidinggevendenden en de medewerkers die samen de organisatie vormen. Stress maakt kortstondig alert, maar houdt de stressvolle periode te lang aan, dan ontstaat contraproductief stressgedrag, oftewel slachtoffergedrag.

Slachtoffergedrag is menselijk, we vertonen het iedere dag, bewust en onbewust. Het wordt gevoeld door de angst om onze comfortabele positie te verliezen of om niet te krijgen wat we graag zouden willen hebben. Slachtoffergedrag is gedrag dat niet of negatief bijdraagt aan wat je als individu, team of organisatie wilt bereiken. Kijk maar om je heen en je ziet het bij jezelf en bij anderen: geen hulp durven vragen, want dat is een teken van zwakte. Uitpuittend naar perfectie streven om niet te worden afgerekend op fouten. Geforceerd aardig doen in de hoop dat anderen jou ook ontzien als je niet presteert. Nog harder werken en meer uren maken. Crisis creëren om de aandacht van jouw performance af te leiden. Anderen diskwalificeren, zodat jij krijgt wat je wilt hebben. Informatie en kennis voor jezelf houden, zodat je onmisbaar blijft...

De tegenhanger van slachtoffergedrag is Accountable gedrag: positief en resultaatgericht gedrag, waarmee organisaties, teams en individuen het beste uit zichzelf en elkaar naar boven halen. Met de nadruk op 'gedrag', want positieve intenties hebben we voldoende en het draait om het **DOEN**. Accountability gaat over individueel en gezamenlijk eigenaarschap nemen voor de harde realiteit, voor het najagen van een besmettelijk bevlogen ambitie en voor het dapper 'DOEN wat nodig is' om stressvolle situaties het hoofd te bieden en de gezamenlijke ambitie waar te maken.

Dit boek, *Accountable Leiderschap*, wil jou en anderen stimuleren om te geven wat je te geven hebt door het optimaal inzetten van je bijzondere talenten. Om te leren wat je te leren hebt, zodat jij en je teamleden continu stretchen naar een hoger niveau van presteren. In de rol van Accountable Leider ben je zelf het goede voorbeeld en stel je alles in het werk om teamgenoten en andere collega's te laten groeien en presteren. Je spreekt hen aan zonder te veroordelen en je helpt hen zonder te redden.

In hoofdstuk 1 lees je dat Accountable Leiderschap begint bij jezelf. Je kunt pas leiding geven aan anderen als je effectief leiding kunt geven aan je eigen persoonlijke en professionele groei. Zelf-Leiderschap draait om mentaal, emotioneel en op handelingsniveau fit worden en blijven, zodat je als mens achter de leider opgewassen bent tegen het leven – dat doet wat het wil en je ongevraagd voorziet van mooie en stressvolle gebeurtenissen die in een hoog tempo komen en gaan. Accountable Leiders demonstreren dat we niet in de slachtofferhouding hoeven te schieten als een tegenslag of probleem ons raakt. Want al kunnen we de gebeurtenissen in ons leven niet controleren, de manier waarop we deze gebeurtenissen tegemoet treden is onze eigen keuze. Daarom hoeft niemand zich als een slachtoffer te gedragen. Er is altijd een keuze en dat is pure vrijheid!

In hoofdstuk 2 plaatsen we Accountability in een organisatiecontext. Iedereen wil een organisatie die optimaal bijdraagt aan het maatschap-

pelijk belang, aan tevreden terugkomende klanten, aan aandeelhouderswaarde en een hoge medewerkerstevredenheid. Je maakt kennis met Accountability als een bedrijfskundig concept, het Accountability Continuüm, waarmee je samen met andere Accountable Leaders stapsgewijs kunt bouwen aan de 'Accountable Organisatie'. Tijdens het lezen kun je reflecteren op de vraag op welk accountability-niveau jouw organisatie zich NU bevindt, en doe je ideeën op wat er voor nodig is om jouw organisatie verder te laten groeien in Accountable gedrag en resultaten.

Hoofdstuk 3 beschrijft dat Accountable Leiderschap geen functie is, maar een rol die iedereen in de organisatie kan vervullen. In die rol draag je optimaal bij aan organisatiesucces, enerzijds door je bijzondere talenten te activeren en om te zetten in Accountable gedrag en anderzijds door jezelf en je teamleden consequent uit slachtoffergedrag te halen en te houden. Je leert werken met het 'Persoonlijk Accountability Model'. Dit is een effectief coachingsinstrument om slachtoffergedrag concreet te benoemen, direct aan te pakken en zorgvuldig om te buigen naar Accountable gedrag.

In hoofdstuk 4 leer je hoe je een Accountable Team kunt bouwen. Je ziet in dat teamleden met een hoge graad van Individuele Accountability niet automatisch een high performance team vormen. Daar is meer voor nodig. Aan de hand van het 'High Performance Team Systeem' wordt beschreven hoe je als Accountable Leader een energieke en contracterende teamambitie bouwt en deze vertaalt naar een Scrum-achtige teamwedstrijd. Je leert welk samenwerkingsgedrag expliciet moet worden afgesproken om ook onder moeilijke omstandigheden daadkrachtig in de wedstrijd te blijven. En hoe je veilige, toekomstgerichte én oncomfortabele teamrelaties smeedt om bovengenoemde daadkracht vast te houden tot de teamambitie is bereikt en de teamwedstrijd is gewonnen.

Hoofdstuk 5 gaat over Cross Team Accountability en de negatieve tegenhanger ervan: silogedrag.

Cross Team Accountability draait om team-overstijgend samenwerken om de strategie van de organisatie van papier, in actie en naar resultaat te brengen. Silogedrag maakt strategie-implementatie juist krachteloos wanneer managers en hun teamleden individueel belang en teambelang laten prevaleren boven organisatiebelang. Zoals je zult lezen, biedt Accountable Leiderschap een krachtige oplossing voor het afbreken van silogedrag en voor versnelde strategierealisatie.

Hoofdstuk 6 gaat over de Accountable Organisatie, het hoogst haalbare bedrijfskundige Accountability-niveau dat de organisatie kan bereiken. Er is op dat niveau sprake van gezond bestaansrecht, omdat het de organisatie lukt om enthousiast terugkerende klanten te creëren, getalenteerde werknemers te binden en te laten groeien. Bovendien lukt het om aandeelhouders trots te laten zijn op de manier waarop de organisatie duurzaam winstgevend is en tegelijkertijd haar maatschappelijke bijdrage levert.

Missie geslaagd? Nee, er is werk aan de winkel voor de Accountable Leider. Want Organisatie Accountability is geen permanente 'staat van zijn' en nieuwe marktontwikkelingen zullen de organisatie blijven raken, onder druk zetten en weer terugwerpen naar een lager niveau in het Accountability Continuüm.

Hoofdstuk 7 gaat over Accountability in een natuurlijke context. Alle organisatie- en teamwijsheden zijn uit onze evolutie te halen. De wetten van de stam zijn nog steeds opgeslagen in ons oer-DNA. Een aan de natuur gerelateerde manier om meer van de organisatie te houden, beter voor de organisatie te zorgen en positief kritischer op het gedrag van de organisatie te worden, is door de organisatie als een levend organisme te beschouwen dat zelfstandig denkt, voelt en handelt. Wanneer Accountable Leiders en hun collega's leren om de organisatie als een levend wezen te beschouwen dat ziek kan zijn en gezond kan worden, dan kunnen ze eigenaarschap nemen om de organisatie fit te houden en daarmee ook elkaars belang en eigenbelang te dienen.

When We Are No Longer
Able To Change A Situation
– We Are Challenged To
Change Ourselves.

– Viktor E. Frankl

1 ACCOUNTABLE LEIDERSCHAP BEGINT BIJ JEZELF

Anderen aanspreken zonder te veroordelen en helpen zonder te red- den, dat is gemakkelijker gezegd dan gedaan. Dit hoofdstuk beschrijft hoe je vanuit Accountable Zelf-Leiderschap een waardevolle leiderschapsbijdrage kunt leveren aan jezelf en aan anderen. Want alleen met een helder hoofd en een gezonde emotionele huishouding ben je in staat om jezelf, teamleden en andere collega's te stimuleren tot ge- wenst gedrag en klinkende resultaten.

1.1 WAT IS ACCOUNTABILITY EIGENLIJK?

Accountability is een bekend begrip aan het worden. Er zijn organisa- ties die Accountability tot een kernwaarde benoemen, of hun managers en medewerkers trainen op varianten als 'verantwoordingsplicht', 'eige- naarschap nemen' of 'rekenschap afleggen'. Het geeft de term Accounta- bility een zweem van 'moeten van en gecontroleerd worden door je baas'.

In dit boek plaatsen we Accountability in een andere context. Account- ability is de kern van samenleven en samenwerken. Het is gebaseerd op de oerwet *I can count on you and you can count on me*. Het gaat over ambities waarmaken en resultaten boeken die je als individu nooit zou behalen. Het draait om samenwerken vanuit vertrouwen op basis van heldere en ondubbelzinnig geformuleerde afspraken. Zonder perfectie na te streven, want mensen zijn niet perfect en zullen het ook nooit worden. We weten al zolang de mensheid bestaat wat Account- ability is. Het zit diep in ons DNA en we hebben het nodig om ook de uitdagingen van deze tijdsgeest succesvol het hoofd te bieden.

Accountability is dus primair een manier van leven. Het helpt je om moeiteloos om te gaan met de dagelijks veranderende realiteit. Want het leven doet wat het wil. Het is groter dan jij. Er valt niets te onderhandelen. Je hebt ermee te dealen en ervan te leren, of je nou wilt of niet. De kern van Accountable leven is om te leren plannen op imperfectie – de perfectie loslaten, onzekerheid omarmen en keigoed worden in het daadkrachtig reageren op de onverwachte situaties die het leven je dagelijks voorschotelt.

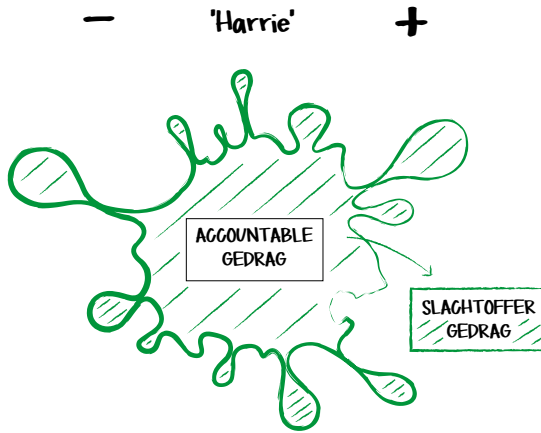
Accountability is ook een manier van werken: zingevend werken vanuit ambitie, met focus en daadkracht op wat werkelijk belangrijk is, in een gezonde relatie met jezelf en anderen en vooral resultaatgericht. Want in de markt en de organisatie waar je werkt, volgen veranderingen elkaar razendsnel op. Je zult continu daadkrachtig moeten reageren om als medewerker, manager of organisatie niet *out of business* te geraken.

Accountability heeft vele vormen, zoals je in de volgende hoofdstukken zult lezen. Het kan gaan over een persoon, een team, de samenwerking tussen teams, een hele organisatie en zelfs tussen organisaties. Op welk niveau je er ook naar kijkt, de basisdefinitie van Accountability is in alle gevallen:

NU DOEN WAT NODIG IS VOOR GEWENST RESULTAAT

Figuur 1.1 geeft de metafoor ‘Harrie’ weer, die slachtoffergedrag vertoont door actief te zijn op vele ‘glinsterende afleidende activiteiten’ en daardoor onvoldoende tijd en energie besteedt aan het gedrag dat het beste bijdraagt aan gewenst resultaat.

Harrie kan een persoon zijn, een team of een hele organisatie. Zelfs als Harrie weet wat *NU DOEN wat nodig is voor gewenst resultaat* betekent in dagelijks gedrag, dan nog zal Harrie in stressvolle situaties – bewust of onbewust – afwijkend gedrag vertonen dat daar niet



Figuur 1.1 De metafoor Harrie

aan voldoet. We onderscheiden in dit kader ‘positieve Harrie’ en ‘negatieve Harrie’. Beiden vertonen vanuit verschillende intenties een vorm van slachtoffergedrag, omdat ze niet optimaal bijdragen aan het succes van de organisatie, van andere teams, van het eigen team en van de eigen collega’s.

Positieve Harrie zorgt slecht voor zichzelf, is ‘over-accountable’ en probeert anderen te redden, waardoor deze anderen allerlei leerervaringen missen. Ook probeert positieve Harrie alle gaten dicht te lopen, waardoor de gebreken in de dagelijkse bedrijfsvoering niet goed aan het licht komen. Positieve Harrie is dus ontzettend druk met allerlei randactiviteiten, waardoor hij (=zij) onvoldoende presteert op dat wat zijn functie, het team en de organisatie van hem vragen.

Negatieve Harrie daarentegen denkt puur in termen van eigenbelang, spant anderen voor zijn (=haar) karretje en zorgt niet voor zijn eigen team, andere teams en de organisatie. Daar waar Harrie onderpresteert probeert hij dit te ontkennen, anderen er de schuld van te geven en het te maskeren door ‘druk te doen’ of het ‘weg te moffelen’.

Harrie

Negatieve Harrie wilde kopiëren, maar het apparaat vertoonde een storing die moest worden opgezocht in de dikke handleiding. Gelukkig zag hij een positieve Harrie aankomen, die hij om hulp kon vragen. Positieve Harrie zei natuurlijk 'ja' en ging druk aan de slag, terwijl negatieve Harrie even ging lunchen.

Laten we de Accountability-definitie, *NU DOEN wat nodig is voor gewenst resultaat*, die bol staat van 'agile' (wendbaar) leven en werken, eens afpellen:

'NU'

Het verleden bestaat niet en de toekomst evenmin. Als er een spannende gebeurtenis op je af komt, bestaat er niets anders dan anticiperen in het 'NU'. Als er een agressieve beer op je afrent, vraag je je ook niet eerst af of je dit in het verleden weleens eerder hebt meegemaakt. En of het je in de toekomst nog vaker gaat overkomen.

'DOEN'

Mensen hebben vaak goede intenties en kunnen er mooi over praten. Maar de echte vraag is of je deze intenties ook daadwerkelijk omzet in concrete, zichtbare en meetbare actie. Je kunt jezelf blijven voornemen om te stoppen met roken of om gezonder te eten, maar doe je het ook?

'WAT NODIG IS'

Mensen functioneren graag in hun comfortzone. We houden niet van verandering, ook al leven en werken we privé en zakelijk in een continu veranderende omgeving. De kern van Accountability is dus dat je continu blijft anticiperen (*DOEN wat nodig is*) op de veranderingen om je heen, wat kan betekenen dat je ander gedrag moet vertonen dat nieuw, ongewoon, onzeker en wellicht zelfs stressvol is. Maar er is geen keuze, want blijf je doen wat je deed, dan krijg je minder dan dat je kreeg en dat houd je niet lang vol.

Waarom schrijf ik hier nu een heel boek over? Dat is omdat ik met mensen in organisaties te doen heb als ze bewust en onbewust in de weerstand schieten op het moment dat ze moeten veranderen. Ze hebben dan de neiging om te vluchten voor de situatie die verandering vereist, ertegen te vechten of helemaal niets meer te doen (bevrozen). Dat gedrag is menselijk en begrijpelijk, maar zo zonde van alle positieve intenties. Want uiteindelijk geloof ik dat mensen het liefst willen roepen: ‘Het is fijn om erbij te horen en het doet ertoe dat ik er ben.’

‘VOOR GEWENST RESULTAAT’

Zonder een gewenst resultaat te formuleren kun je niet doen wat nodig is. Alles wat je onderneemt, is dan doelloos. Gewenst resultaat gaat overigens verder dan alleen materiële doelen halen. Het gaat ook over je ambities en het waarmaken van je niet-materiële behoeften, zoals zinvol en vroegdevol leven.

Visualiseer eens hoe het gewenste resultaat op je werk er over zes maanden uit ziet en stel jezelf de vraag: ‘Wat zie je, hoor je, ruik je, proef je en vooral wat DOE je ANDERS DAN NU als je het gewenste resultaat aan het bereiken bent?’

1.2 SLACHTOFFERGEDRAG: MENSELIJK, MAAR NIET WENSELIJK

Accountable gedrag heeft een tegenpool, die we slachtoffergedrag noemen. Kort door de bocht is slachtoffergedrag al het bewuste en onbewuste gedrag dat energie kost en niet bijdraagt aan dat wat we willen bereiken. Slachtoffergedrag is menselijk en we vertonen het iedere dag. Dit gedrag kan enkele momenten duren, maar mensen kunnen er ook weken, maanden, jaren en hun hele leven in verstrikt – en aan verslaafd – raken. Want het is besmettelijk en het groeit als je er te veel aandacht aan geeft.

Zo zijn er mensen die hun hele leven zuchten dat ze pech hebben, oneerlijk behandeld worden, stom werk hebben, niet krijgen wat ze

verdienen en altijd te weinig hebben. Hartstikke sneu, want jezelf tot slachtoffer maken is weliswaar een gemakkelijke manier om je verantwoordelijkheid te ontlopen, maar uiteindelijk keert het zich tegen je. Het put je uit, je gaat er slechter door functioneren en het kan je letterlijk ziek maken. Het diepere probleem dat je ontwijkt, komt namelijk in andere varianten terug, net zo lang tot je het onder ogen ziet, erop reflecteert, ervan leert en het oplost.

Een leidinggevende is ook maar een mens. Iedere dag hebben we onze Accountable momenten van passie, focus, daadkracht en resultaten. Op die momenten lijkt alles moeiteloos te gaan en te lukken. Maar minstens even vaak zorgen stressvolle prikkels van buitenaf ervoor dat we in slachtoffergedrag belanden. In die situaties is het ploeteren, alsof we tegen de stroom in zwemmen. Ons denken wordt mistig, negatieve emoties borrelen op en door gebrek aan focus en daadkracht verzanden we in doelloos gedrag en verkrampte relaties met onszelf en anderen.

Omdat je de wereld om je heen niet onder controle hebt en onverwachte, stressvolle situaties je imperfectie blijven testen, is het een illusie om te denken dat je permanent Accountable kunt zijn. De echte vraag is hoe je de periodes van slachtoffergedrag, waar je onherroepelijk in blijft vervallen, zo kort mogelijk kunt houden. Want slachtoffergedrag is menselijk, maar niet wenselijk voor wie zinvol wil leven en werken. Slachtoffergedrag lijkt een gemakkelijke weg om moeilijke situaties uit de weg te gaan en eigenaarschap te ontlopen, maar uiteindelijk is het uitputtend en een slechte basis om een gezonde relatie met jezelf en anderen aan te gaan.

Omdat veel slachtoffergedrag onbewust ontstaat (je weet niet dat je het doet), is het belangrijk dat je leert om stressvolle prikkels van buitenaf snel te (h)erkennen. Voorkom dat je wegzakt in slachtoffergedrag, maar reageer met een helder hoofd en een gezonde emotionele huishouding krachtig op deze prikkels, met de intentie om daarmee

optimaal bij te dragen aan de ambitie en doelen van jezelf en van anderen.

Hoewel we verlangen naar persoonlijk groei en geluk, worden we iedere dag weer verleid door (materiële) prikkels van buitenaf. Het boeddhisme leert dat mensen niet gelukkig zijn en destructief gedrag vertonen omdat ze willen hebben wat anderen bezitten, en tegelijkertijd het bezit dat ze hebben niet kwijt willen raken aan anderen. Deze vorm van schaarste-denken is onoplosbaar en haalt het slechte in mensen naar boven. Het maakt dat ze onzorgvuldig met zichzelf en met anderen omgaan.

Natuurlijk is het belangrijk om hard te werken en je best te doen om je gezin te onderhouden en het van luxe te voorzien. Maar te veel leven in de materiële wereld kan op zielsniveau leiden tot grote armoede. Een confronterend boek van Bronnie Ware, *Regrets of the Dying*, zet je wellicht aan het denken. Deze schrijfster werkte vele jaren in een privékliniek waar terminale patiënten worden ondergebracht om onder begeleiding te sterven. Ze stelde aan honderden van deze patiënten de vraag: 'Waar heb je spijt van en wat had je anders willen doen?' Hier volgt de top 5 van de antwoorden, die geen spaan heel laten van ons materiële leven:

- 'Ik zou willen dat ik de moed had gehad om te leven zoals ik het wilde en mijzelf minder had aangepast om aan de verwachtingen van anderen te voldoen.'
- 'Ik zou willen dat ik niet zo hard had gewerkt en meer tijd had besteed aan mijn geliefden en vrienden.'
- 'Ik zou willen dat ik de moed had gehad om mijn gevoelens uit te spreken in plaats van deze te onderdrukken om de relatie met anderen in stand te houden.'
- 'Ik had in contact met mijn vrienden willen blijven en meer tijd en energie in vriendschappen willen steken.'
- 'Ik had vrolijker willen leven.'

Blijkbaar hebben al deze mensen aan het einde van hun leven ontdekt dat ze lange periodes op de automatische piloot hebben gefunctioneerd. Dat zij zich hebben laten meesleuren door de dagelijkse *ratrace* en door het verlangen naar nog meer materiële welvaart en financiële zekerheid. Dat ze de regie over hun leven zijn kwijtgeraakt. Hopelijk kan dit boek eraan bijdragen dat dit jou niet gaat overkomen.

1.3 STREVEN NAAR PERFECTIE MAAKT ONGELUKKIG

Als dit boek uitkomt ben ik vijftig jaar geworden. Een groot deel van mijn tijd ben ik best tevreden, soms gelukkig, maar ook is het leven bij vlagen even heel erg veel. Dan moet ik tien kilo afvallen, maar ook met klanten uit eten. Meer slapen, maar ook een boek met een deadline afschrijven. Beter uitrusten, maar ook succesvol ondernemen. Meer genieten, maar ook presteren. Vaker thuis zijn voor mijn pubers, maar als ik er ben dan zijn zij er weer niet. Een lieve echtgenoot zijn, maar ik heb ook wel eens een poeperig humeur. Mijn ouders vaker ondersteunen, maar die zijn te trots om hulp te vragen. Leiderschap tonen, maar ik wil ook weleens op anderen leunen. Klanten van dienst zijn, maar soms vragen ze mij voor diensten waar ik helemaal geen zin in heb. Vrienden vaker zien, maar wie zijn nou werkelijk mijn vrienden? Een maatschappelijke bijdrage leveren, maar ik moet ook geld verdienen.

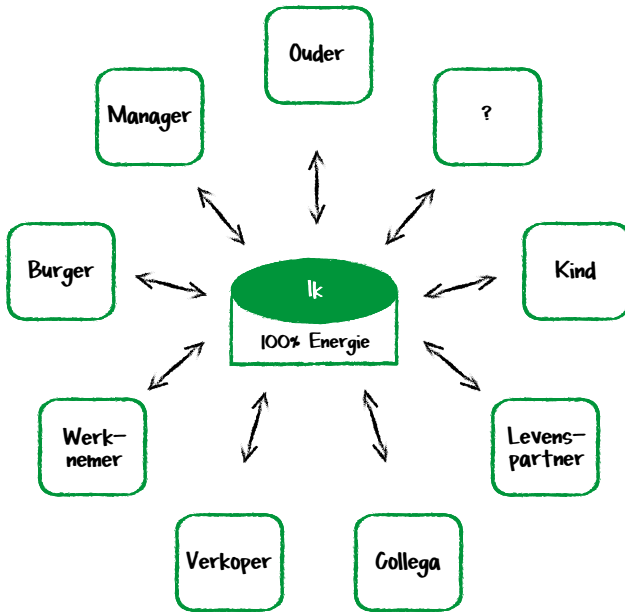
Herken je deze worsteling om al je levensrollen perfect te willen vervullen? En herken je de frustratie die dat oplevert omdat je maar een beperkte hoeveelheid tijd en energie hebt? Figuur 1.2 geeft Zelf-Leiderschap in het willen voldoen in al je levensrollen, visueel weer.

Juist omdat je Accountable wilt zijn in al je levensrollen, is het zaak om af te rekenen met je neiging tot perfectie. Want alles perfect willen doen, maakt diep ongelukkig, om drie redenen:

#1 VERANDERING IS DE ENIGE CONSTANTE

Perfect gedrag zou mogelijk zijn als je de continue verandering om je heen zou kunnen stilzetten, maar dat is niet mogelijk. Vergelijk het leven met water: het is altijd in beweging en daarom is je perfecte actie

Zelf-Leiderschap



Figuur 1.2 Zelf-Leiderschap en al je levensrollen

per definitie achterhaald. Iets zou nog steeds een goede actie kunnen zijn, maar geen perfecte.

#2 ALLES HANGT MET ALLES SAMEN

Het leven is niet te splitsen. Je kunt niet een perfecte carrière maken en tegelijkertijd de beste vader, moeder of levenspartner zijn. Focus en actie op het een heeft automatisch consequenties voor je focus en acties op het ander.

#3 JE TIJD EN ENERGIE ZIJN SCHAARS

Er zitten maar 24 uren in een dag en er zijn theorieën die zeggen dat je met een vaste hoeveelheid energie bent geboren, waarmee je het je hele leven moet doen. Je energie is een kostbaar en schaars goed, dus wees er zuinig op en verdeel het goed over al je levensrollen.

Hoe besteed jij je energie?

- Stel dat je energiebankrekening 100 is. Hoe spendeer jij die dan vandaag aan welke levensrollen?
- En wat nou als je rol als vader of moeder per direct een extra storting van 10 vereist. Bij welke andere levensrol(len) haal je er dan weer 10 af?

1.4 ACCOUNTABILITY ALS EEN MANIER VAN WENDBAAR LEVEN

De volgende uitspraak van Johan Cruijff over geluk is veelzeggend: 'Geluk is de dingen **DOEN** waar je gelukkig van wordt.' Het mooie aan deze uitspraak is dat het aangeeft dat je 'gelukkig worden' volledig zelf in de hand hebt en dat het gebaseerd is op **DOEN**.

Accountability op levensniveau staat voor 'agile', oftewel wendbaar, leven in het **NU**. Dat betekent iedere nieuwe situatie die zich aandient durven zien, accepteren, onderzoeken, ervan leren en omzetten in actie, zonder perfectie na te streven. Gewoon doen wat nodig is omdat die situatie er op dat moment om vraagt. We kennen de term 'agile' (wendbaar) werken en hier hebben we het over 'agile' leven.

Omdat alles en iedereen continu in verandering is, heeft ook het Accountable uitvoeren van onze levensrollen een dynamisch karakter. Een ontevreden klant kan directe actie vereisen, waardoor je sportavondje erbij inschiet. Een dementerende ouder kan je carrière vertragen. Een kind met de griep heeft voorrang boven het romantische entje met je geliefde.

Kortom, gebeurtenissen komen en gaan – ongevraagd, onaangekondigd en niet tegen te houden. Perfect plannen hoeveel energie je op welk moment in een specifieke levensrol steekt, werkt dus niet. Het loopt altijd anders dan je verwacht, dus kun je maar beter vaardig worden in het 'in het moment' managen van je energie.

SLACHTOFFERGEDRAG LAAT ENERGIE WEGLEKKEN

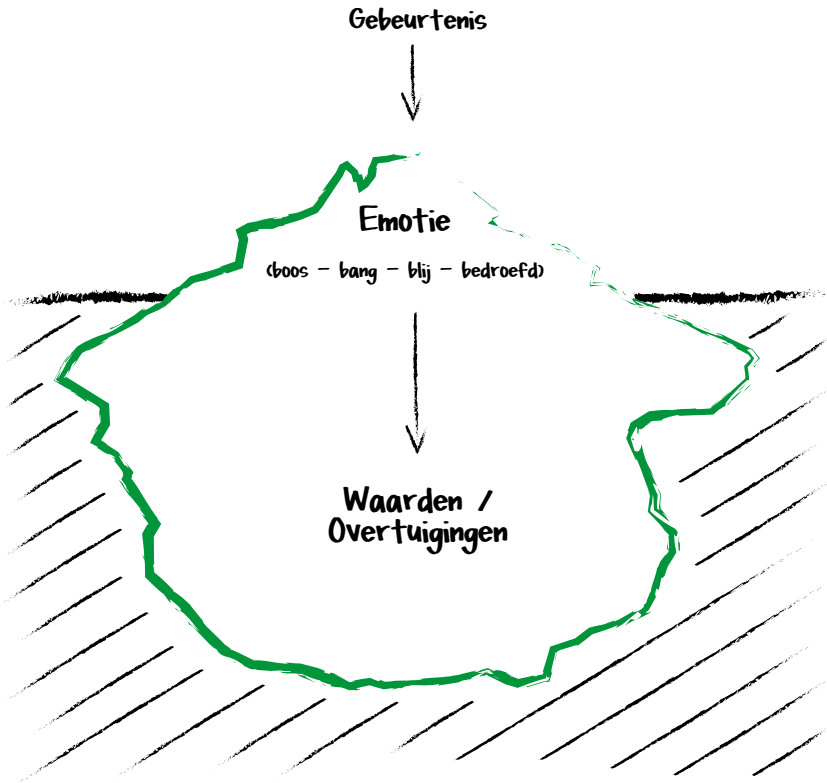
De hoeveelheid energie die we bezitten is beperkt. We hebben deze energie hard nodig om in alle levensrollen een waardevolle bijdrage te leveren aan anderen. Een feit is dat we dagelijks veel energie laten weglekken door slachtoffergedrag, in reactie op gebeurtenissen die ons boos, bang of verdrietig maken. En als we deze gebeurtenissen niet oplossen, zeggen we iets als: 'Ik word weer boos als ik eraan denk.' Zie deze niet-opgeloste gebeurtenissen als bloedzuigertjes die continu de energie uit je weg zuigen. Je zult ze los moeten trekken en over je schouder moeten weggooiden voordat je uitgeput raakt.

Stel jezelf als je blijft niet tot doel om permanent Accountable te worden. Dat is onmogelijk en een vreselijke manier van zelfkwalling. We zijn immers mensen en – zoals al meerdere keren aangegeven – verre van perfect. De kunst van waardevol leven en werken is veel meer dat je sneller je eigen slachtoffergedrag leert herkennen en doorbreken. Daar zijn geen pilletjes voor, maar het goede nieuws is dat je het wel kunt oefenen. Waar het om draait is dat je de moed, bereidheid en discipline toont om je eigen slachtoffergedrag en dat van anderen continu onder de loep te nemen. Stimuleer jezelf en anderen om nieuw gedrag aan te nemen, dat wel (of beter) bijdraagt aan gewenst resultaat in al je verschillende levensrollen.

Check je energieniveau eens! Zie jezelf als een accu en controleer voordat je gaat slapen je energieniveau. Ben je 'leeggetrokken' en 'sta je in het rood', dan verlies je meer energie dan gezond voor je is en is het van belang dat je leert uitvinden hoe dat komt. Waaraan heb je vandaag energie verloren?

Figuur 1.3 helpt je om te achterhalen wat je raakt, aan welke gebeurtenissen je energie verliest en waarom.

Wat mij raakt



Figuur 1.3 De gebeurtenissen die je raken

Op basis van figuur 1.3 onderneem je de volgende stappen:

EMOTIE

Check je gevoelens. Ben je boos, bang of verdrietig? Bijvoorbeeld: 'Ik ben verdrietig en heb een schuldgevoel!'

GEBEURTENIS

Bepaal welke concrete en recente gebeurtenis deze emoties heeft veroorzaakt. Bijvoorbeeld: 'Ondanks dat mijn teamlid Jan vreselijk zijn best doet, kan ik hem op basis van zijn prestaties geen nieuw arbeids-

contract aanbieden. Dat zal hem rauw op zijn dak vallen met twee kleine kinderen en een grote hypotheek!

WAARDEN EN OVERTUIGINGEN

Onderzoek waarom en waarop deze gebeurtenis je heeft geraakt en jou negatieve energie oplevert. Bijvoorbeeld: 'Ik voel mij verantwoordelijk voor hem als zijn manager en zijn falen voelt als mijn falen!'

Na deze stappen kom je in actie en bepaal je hoe je de situatie kunt doorbreken. Bijvoorbeeld: 'Contractueel hoef ik hem dit pas over twee maanden mee te delen, maar mijn verantwoordelijkheid vertelt mij dat ik dat morgen ga doen, zodat Jan langer de tijd heeft om een nieuwe baan te vinden. Wat ik hem zal vragen, is om zijn verantwoordelijkheid te nemen en tot de laatste dag gemotiveerd te blijven functioneren.'

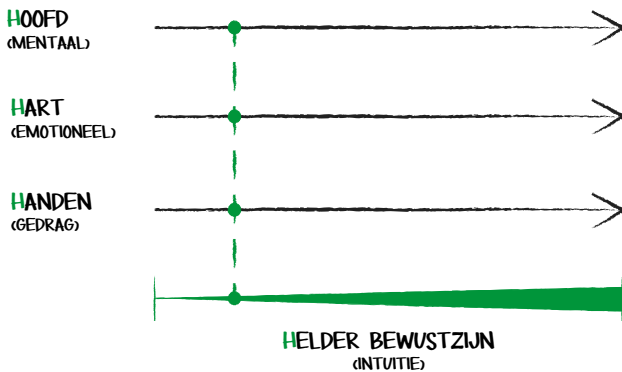
1.5 DE MANIER WAAROP JE TEGEN HET PROBLEEM AANKIJKT IS VAAK HET PROBLEEM

Op veel gebeurtenissen heb je geen controle of invloed. Ze gebeuren gewoon en dat zul je moeten accepteren. Maar de manier waarop je een gebeurtenis ervaart en hoe je erop reageert, heb je wel zelf in de hand. Je bent dus nooit gevangen en hebt altijd een keuze. Deze spreuk zou je leven kunnen veranderen: *uitkomst = gebeurtenis + hoe je kiest om op de gebeurtenis te reageren*. Kies je voor de slachtofferhouding of accepteer je de gebeurtenis en besluit je om ervan te leren en er het beste van te maken?

Er is altijd een keuze. Maar om stressvolle gebeurtenissen op een constructieve manier tegemoet te treden, moet je helder en fit zijn. Dat betekent denken met een *open mind*: ervoor zorgen dat je emoties er niet met je vandoor gaan en je handelen blijven richten op het gewenste resultaat.

Het 4H Model in figuur 1.4 geeft weer dat je Hoofd (mentaal/denken), je Hart (emoties) en je Handen (gedrag) gezond moeten samenwerken om Helder bewust te kunnen reageren op stressvolle situaties. Met

HET 4H MODEL



Figuur 1.4 Het 4H Model

‘Helder bewust’ wordt bedoeld dat je intuïtief gewoon weet wat je wel en niet moet doen om de situatie daadkrachtig tegemoet te treden.

Voorbeelden uit de praktijk die dit illustreren, zijn hardlopen, mediteren, muziek maken of in de tuin werken. Dit soort fysieke activiteiten maken je hoofd helder, waardoor je emoties tot rust komen en de ideeën om een lastige situatie op te lossen meestal vanzelf opborrelen.

Zowel privé als zakelijk is het dus van belang dat je mentaal, emotioneel en fysiek fit blijft. Ben je op alle drie de niveaus ‘goed doorvoed’, dan kun je vanuit een helder bewustzijn ‘zien wat er is’ en op basis daarvan ‘doen wat nodig is’. Andersom geldt hetzelfde: denk je troebel en in problemen, dan zullen negatieve emoties de overhand krijgen. En deze negatieve emoties zetten vervolgens aan tot contraproductief gedrag dat het probleem eerder versterkt dan oplost. Oftewel, je denken stuurt je emoties en je emoties sturen je gedrag. De manier waarop je over een probleem denkt (mentaal), is dus vaak het probleem!

Jezelf demotiveren of juist motiveren.

Een simpel voorbeeld hoe je jezelf mentaal, emotioneel en fysiek kunt (de-) motiveren:

Voorbeeld: Ik weeg 92 kg.

Mentaal: Ik ben te dik en lelijk.

Emotioneel: Daar schaam ik mij voor.

Fysiek: En om mijn gevoelens te verdoven ga ik nog meer eten ... en word ik nog dikker.

Mentaal: Ik weeg 92 kg, maar leef gezond, waardoor ik beter voor mijzelf en anderen kan zorgen.

Emotioneel: Ik voel mij hierdoor een betere echtgenoot, vader en vakman.

Fysiek: Dat moedigt mij aan om matig te eten, niet te snoepen en regelmatig te sporten, waardoor ik vanzelf op mijn natuurlijke gewicht kom, er gezonder uitzie en met meer energie en levenslust van betekenis ben voor anderen.

1.6 FIT LEIDERSCHAP IN VERANDERING

Pas als je mentaal, emotioneel en op handelningsniveau fit bent en het gedrag van collega's helder kunt 'zien', dan pas kun je deze collega's respectvol en duidelijk aanspreken op hun gedrag en resultaten. Je zult schoon in je hoofd en je hart moeten zijn om aan te spreken zonder te veroordelen, niet te gaan redden of het eigenaarschap en het werk van anderen over te nemen. Als fitte leider ben je bovendien beter opgewassen tegen onverwachte en stressvolle gebeurtenissen die jou en je team raken. Want al kun je deze gebeurtenissen wellicht niet beheersen of beïnvloeden, de manier waarop je ze tegemoet treedt is een keuze. En daarom hoeft niemand in jouw organisatie zich als een slachtoffer te gedragen. Er is altijd een keuze en dat is pure vrijheid!

Laten we het 4H Model van figuur 1.4 eens wat verder uitdiepen.

HOOFD (MENTAAL)

Mensen hebben het idee dat ons denken veel voorstelt, maar dat is allesbehalve waar. Ons denkvermogen is als een langzame, haperende en onzorgvuldige computer. Ons denken labelt gebeurtenissen in zelfbedachte overtuigingen en gekleurde percepties van de werkelijkheid. We creëren onze eigen waarheid en vallen elkaar daarmee lastig.

Ons denken wil stabiliteit en grip en heeft een gloeiende hekel aan verandering. Mensen, dingen en gebeurtenissen worden daarom ingedeeld in 'goed' of 'fout'. Zo ontstaan de mentale plafonds die ons individueel en samen in onze comfortzone houden en rechtvaardigen dat we niet in actie hoeven te komen, ondanks dat onze omgeving dat vereist. Je kent de opmerkingen wel, zoals 'dat hebben we al eerder geprobeerd', 'bij ons werkt dat niet' en 'zeker weer die klant'.

Door alles wat we meemaken te vertalen in onze eigen waarheid, missen we vaak de alertheid om problemen vroegtijdig te zien aankomen en hier daadkrachtig op te anticiperen.

Dat zagen ze niet aankomen ...

Mieren hebben ogen die naar links, naar rechts en naar beneden kunnen kijken, maar niet omhoog. Zo loopt een groep mieren zelfvoldaan door het leven. Ze denken dat ze alles onder controle hebben en voelen zich lekker comfortabel. Wat ze niet zien is dat schoenmaat 47 razendsnel op hen neerdaalt.

Werknemers die nog steeds denken dat ze een arbeidscontract voor het leven hebben en zich niet meer hoeven te ontwikkelen in een veranderende markt en organisatie, zijn net als deze mieren. Die enorme schoen zou best eens een forse reorganisatie kunnen zijn die werknemers wegsaneert die qua kennis en kunde geen toegevoegde waarde meer leveren.

HART (EMOTIONEEL)

Het denken heeft een werktuig om het eigen gelijk te bewijzen: de emotie! Ons denken stuurt onze emoties. Emoties zijn gevoelens die ons aanzetten tot bepaald gedrag. Op de momenten dat we onszelf boos, bang, bedroefd of blij voelen, komen we in actie. Soms resulteert dit in zinvol gedrag, maar meestal niet. Zo zijn beslissingen die we vanuit angst nemen vaak niet de beste beslissingen. ‘Angst is een slechte raadgever’, zegt een oude wijsheid.

Als je in staat bent om moeilijke situaties anders te gaan zien (mentaal), ben je dus ook in staat om je emoties te veranderen. Andersom werkt het ook. Als je je best doet om vrolijk en positief door het leven te gaan, zul je minder snel een gebeurtenis als een probleem zien.

Probeer het maar. Zet je gezicht in een lachstand, roep vrolijke gevoelens op en probeer tegelijkertijd negatief te denken.

HANDEN (GEDRAG)

Het denken (mentaal) schakelt het voelen (emotioneel) in om tot handelen (fysiek) te komen. Het vervelende daaraan is dat je denken via het handelen meestal een zelf georganiseerd ‘gelijk’ krijgt.

Selffulfilling prophecy

Bijvoorbeeld: je denken heeft ergens geconcludeerd dat blonde mannen van 50 jaar oud in een Landrover asociale klootzakken zijn in het verkeer. Als je zo'n exemplaar tegenkomt op de vluchtstrook, word je er per direct boos van. Over je lijkt dat hij van jou mag invoegen. Dit soort kerels verdient geen voorrang. En je geeft nog wat gas om geen gaatje te laten vallen waar hij met zijn protserige bak in kan duiken. En ja hoor. De arrogante eikel gaat boos naar je zitten gebaren. Zie je wel: blonde mannen van 50 jaar oud in een Landrover zijn asociale klootzakken in het verkeer.

Accountable Leiderschap draait dus om het bevrijden van jezelf en je teamleden uit een mentale gevangenis die jullie tegenhoudt om te veranderen als dat nodig is. Als je individueel en als team op dezelfde manier blijft denken, trigger je steeds weer dezelfde emoties en gevoelens. En als je steeds weer dezelfde gevoelens ervaart, blijf je onbewust steeds weer hetzelfde gedrag vertonen. Dan trek je steeds weer dezelfde conclusies. En zo blijf je cirkeltjes draaien in een negatieve spiraal.

Accountable Leiders doorbreken de mentale plafonds (het beperkende denken) van hun teamleden. Net als topsporters gebruiken ze de techniek van *mental rehearsing* om een winnende wedstrijd en succesvol gedrag te visualiseren. Ze vertellen een prachtig verhaal waarin zij zichzelf en hun teamleden zien functioneren op het moment dat ze succesvol zijn. Walt Disney zei eens: 'If you can dream it, you can do it.' Of een gevleugelde uitspraak uit verandermanagement: 'Iedereen zei dat het niet mogelijk was, totdat iemand het deed.'

HELDER BEWUSTZIJN (INTUÏTIE)

Intuïtie is een vorm van 'innerlijk zien'. Het is een vorm van direct weten zonder het eerst verstandelijk te hebben beredeneerd. Intuïtie of helder bewustzijn groeit als je denken, voelen en handelen in evenwicht zijn met elkaar. Het is vele malen accurater dan beslissingen nemen die uitsluitend op ratio of op emotie zijn gebaseerd. Een moment waarop je de kracht van intuïtie kunt ervaren is tijdens het sporten. Na ongeveer 15 minuten hardlopen in dezelfde cadans, komen de creatieve ideeën en oplossingen ineens vanzelf op.

1.7 SAMENVATTEND

In dit hoofdstuk heb je gelezen dat Accountability staat voor een 'agile' manier van leven en werken waarin ambitie, focus en wendbaarheid centraal staan om daadkrachtig te kunnen anticiperen op de dagelijks veranderende en niet onder controle te houden realiteit. Tevens heb je kennigemaakt met de tegenhanger van Accountability, namelijk menselijk – maar niet wenselijk – slachtoffergedrag dat mensen, vaak onbewust, vertonen als ze veranderstress ervaren. 'Perfectie' wordt

beschouwd als de meest gevaarlijke vorm van slachtoffergedrag, omdat het ongelukkig maakt en enorme hoeveelheden van je energie laat weglekken. Ten slotte heb je een zienswijze aangereikt gekregen om te werken aan je eigen ‘fit voor verandering’-vermogen, dat is gebaseerd op gezond denken, voelen en intuïtief handelen, en cruciaal is om leiding te geven aan jezelf en aan anderen.

In hoofdstuk 2 ontdek je hoe je door het verhogen van de Accountability-graad een organisatie kunt bouwen die optimaal bijdraagt aan het maatschappelijk belang, aan tevreden terugkomende klanten, aan aandeelhouderswaarde en aan een hoge medewerkerstevredenheid. Tijdens het lezen kun je reflecteren op de vraag op welk Accountability-niveau jouw organisatie zich NU bevindt en doe je ideeën op wat ervoor nodig is om jouw organisatie verder te laten groeien in Accountable gedrag en resultaten.