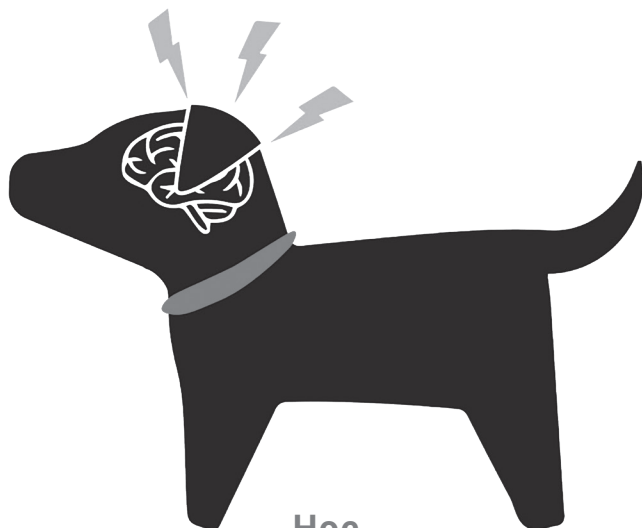


Het veerkrachtige brein

*Dit boek is opgedragen aan mijn ouders Robert Verbeke en Annie Verlaet.  
Van hen heb ik geleerd: 'Doe je best en heb er geen spijt van!'  
Het boek is ook opgedragen aan Willem Melis die zei: 'Annieke, het komt  
wel goed met die Wim want hij pakt de koe bij de hoorns!'*

# HET VEERKRACHTIGE BREIN



Hoe  
**UNDERDOGS**

hun succes  
afdwingen  
in een wereld  
vol afgunst

**Willem Verbeke**

**Warden Press**

ISBN:

paperback: 978-94-93202-26-9

e-boek: 978-94-93202-27-6

NUR: 770

Thema: VSC / Zelfhulp: carrière en succes

© 2023 **Willem Verbeke, Rotterdam**

Ontwerp omslag: Amber Hulsman, Hilversum

Ontwerp binnenwerk en opmaak: Bert Holtkamp, Groningen

Illustraties: Karlijn Besse, Amsterdam

Foto auteur: Olga Shakalei, Rotterdam

Dit is een uitgave van Warden Press, Leiden.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veeelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door printouts, kopieën, of op welke andere manier dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming.

De uitgever heeft zich alle moeite getroost om de rechthebbenden van de in deze uitgave gebruikte afbeeldingen te achterhalen. Zij die menen alsnog rechten te kunnen doen gelden worden verzocht contact op te nemen met de uitgever.

[wardenpress.com](http://wardenpress.com)

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord van een underdog</b>	<b>9</b>
<b>1 Wat is veerkracht?</b>	<b>25</b>
Bijzondere tijden	25
Just to say: it is all about mindsets!	27
We kunnen niet om de succesvolle mensen heen	28
Kennismakering	32
De menselijk natuur heerst overal en dus ook in alle ondernemingen	35
Wat zijn emoties eigenlijk?	39
Vraag je niet af wat je bedrijf voor jou kan betekenen, maar wat jij voor je bedrijf kunt doen	41
Ik verkoop en creëer waarde dus ik besta!	44
Unieke sociale netwerkpositie met duidelijk carrièredoelen, waarin loslaten niet zo thuishoort:	46
Voorlopige samenvatting hoofdstuk	51
Bestaande theorieën over veerkracht en veerkrachtstrategieën	53
Nogmaals tegenslagen uiteenrafelen	56
Veerkrachtstrategie	58
Laten we het hebben over veerkrachtstrategieën	60
Lessen deel 1	65
<b>2 Lessen in de menselijke natuur</b>	<b>67</b>
Twee fundamentele sociale motivaties	67
Onafhankelijk sociaal gedrag is biologisch gedreven	70
Ik vergelijk me met anderen dus ik besta en voel	75
Waarom Festinger echt een waarheid als een koe zag en uitsprak	79
Waarom maak je ruzie om een storm in een glas water? Sociaal vergelijken en de formatie van een in- en outgroep door zeer kleine verschillen met grotere gevolgen	83
Ik lift graag met je mee, maar alleen als je het goed doet!	87
Het Hervé Renard-effect	88

Afgunst doet pijn! Basta!	91
Het Radja Nainggolan-syndroom of afgunst kan uit de hand lopen	96
Sociale kettingreacties van afgunst: Leedvermaak als pijnstillert!	98
Neurale netwerken voor leedvermaak: so do not lie about it	101
Emotionele kettingreacties hebben ook omkeringseffecten	106
De leedvermaak-industrie of ons leedvermaak uitbesteden aan de mediasterren	110
Gemeenschappelijk sociale motivaties spelen ook een belangrijke rol!	112
Mensen hebben speciale neurale netwerken voor empathie	118
Kort intermezzo: is blinde compassie dan wel zo goed?	120
Flexibel omgaan met empathie oftewel rationeel omgaan met empathie	126
Kort intermezzo over boemerangeffecten	128
Waarom afgunst in onze maatschappij alleen maar toeneemt	129
Materialisme regeert of het vieren van de afgunst	132
Lessen deel 2	136
<b>3 Het veerkrachtige brein</b>	<b>139</b>
Wat is je mindset ook weer?	139
Allostase, the new kid on the block	142
Veerkrachtorkestraties begrepen vanuit recente opvattingen van het brein	143
Homeostase staat geen groei toe!	153
Complexe systeemtheorie en veerkrachtverlies of de slachtofferrol ligt op de loer	157
Verschillende tegenslag en uitdagingen, biologisch bekeken	163
Uitdaging 1: Aangeleerde hulpeloosheid	164
Uitdaging 2: Repeated social defeat stress (herhaalde sociale nederlaag stress)	168
Uitdaging 3: Status verliezen is zwaarder dan status krijgen	173
Uitdaging 4: Onstabiele hiërarchische ondernemingen en het Michael Corleone-effect	177
Lessen deel 3	183

<b>4</b>	<b>Het Noppert placebo-effect</b>	<b>185</b>
	Maar ik ben niet afgunstig!	185
	Personal branding en posities afdwingen	187
	Inspiratie 1	188
	Inspiratie 2	189
	Lessen in personal branding	190
	Ben je de topdog of de underdog?	200
	Samenvatting van het hoofdstuk tot nu toe	208
	Het hybride placebo-effect van de underdog	209
	Ik ben underdog dus ik besta en blijf bestaan	212
	Lessen deel 4	219
<b>5</b>	<b>Het Max Verstappen-effect of hoe underdogs presteren</b>	<b>221</b>
	Mooi, maar heb ik dat er ook voor over?	221
	Do what you say and say what you do, but not always!	222
	Waarom we soms bulderen van het lachen om topdogs of mensen die 'slim' zijn.	225
	Het Mozart-effect of de groeimindset concreter	233
	Mag ik alsjeblieft fouten maken? Of mogen leren moet je afdwingen!	237
	Het Max Verstappen-effect meer concreet	240
	Niet hoe slim je bent maar hoe snel of traag je IQ achteruitgaat is jouw kernvraag	243
	Een omgekeerde wereld: je IQ gaat vanaf je 25e jaar steeds verder achteruit.	244
	Een succesvolle carrière is als het lopen van een marathon (Duckworth)	246
	Doorzetters kunnen ook domme dingen doen, of het Tiger Woods-effect	248
	Blind naleven normen	251
	Een sterke nadruk op berekende rationaliteit	252
	Lessen deel 5	255
<b>6</b>	<b>De ZALVT-vaardigheden voor commercieel succes</b>	<b>257</b>
	Beknopte weergave van wat underdogs doen	257
	Rol van langetermijndoelstellingen	258
	Eerste vraag: welke carriëredoelen wil ik in mijn leven bereiken?	259

Tweede vraag: in welke niche wil ik mijn carrièredoelen halen?	259
Derde vraag: Speel jij totaalvoetbal?	261
Vierde vraag: Ben ik bereid om deze inspanningen te leveren om mijn vaardigheden aan te blijven scherp?	265
Vaardigheid 1. Zelfvernieuwing (Z)	266
Vaardigheid 2. Alliantie-ontwikkeling (A)	271
Vaardigheid 3. Lef (L)	275
Vaardigheid 4. Verbinden (V)	281
Vaardigheid 5. Thought leadership (T)	287
Lessen deel 6	295
<b>Conclusie</b>	<b>297</b>
<b>Dankwoord</b>	<b>305</b>
<b>Bibliografische noten</b>	<b>311</b>



# Voorwoord van een underdog

Terwijl ik dit boek zit te schrijven denk ik na over mijn jeugd, mijn carrière en natuurlijk ook over hoe ik uiteindelijk professor ben geworden aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam en inmiddels met pensioen ben. Net als alle mensen die bijvoorbeeld uit een gesprek of vergadering komen en in de auto stappen, reflecteer ik ook automatisch. We malen of rumineren over hoe we ons gedragen hebben of ons moeten gedragen ten opzichte van anderen. Overigens verschilt dit wel van persoon tot persoon: bij de een gaat dat malen wat drukker, onrustiger, bozer of blijer dan bij de ander. Vragen als ‘waarom heb ik dat nou gezegd’, ‘wat moet ik nou in de toekomst tegen deze mensen zeggen’, maar ook vragen of je geen spijt hebt van wat je in je jeugd heb gedaan komen hierbij op. Als we nog meer mijmeren, strekken deze vragen zich uit over iemands hele leven. Verleden, heden en toekomst dus. Ze hebben vooral betrekking op je relaties met anderen, maar het hangt ook wel af van het moment of de sociale situatie waarin je verkeert, denk bijvoorbeeld aan het ervaren van tegenslag. Dit malen of rumineren gaat gepaard met het activeren van specifieke neurale netwerken in het brein, wat ook wel het activeren van het default modus netwerk wordt genoemd, en laat dus iemands ‘existentiële reflectie’ zien, want elk mens is geprogrammeerd om na te denken over wat zijn leven betekent voor andere mensen. Oftewel: ‘hoe leef je en hoe richt je het leven verder in gedurende de tijd die je is gegeven op deze aardbol’. Het belangrijkste is echter dat dit gepaard gaat met het voorhouden van een spiegel door de anderen. Dit is, in jip-en-janneketaal gezegd, wat existentialistische filosofen als Martin Heidegger en Jean-Paul Sartre stellen. Voor gelovige mensen is die spiegel God en God ziet alles en daardoor krijgen gelovigen feedback over wat ze zouden moeten doen – want zo staat dit in de Bijbel.

Maar zelf knoop ik er een andere spiegel aan vast en die spiegel is voor elk mens altijd tijdsafhankelijk, en tijdens het rumineren of malen moeten we dus beseffen dat we ‘een kind van onze tijd zijn’. Wat mijzelf betreft, concreet hoor ik tot de naoorlogse generatie die, zo mooi beschreven door Annie Ernaux, opgroeide tijdens de wederopbouw van de Europese landen, wat voor mij Vlaanderen betekende. De tijd van de naoorlogse perikelen van onze ouders die hard werkten, wat vervolgens invloed had op onze babyboomgeneratie, en natuurlijk de tijd van het parochiaal gedrag in het dorp waar ik opgroeide (wat Hugo Claus beschreef in *Het verdriet van België* of zal ik zeggen ‘Het verdriet in België’?) Onnodig om te zeggen dat in deze context specifieke zelfbewuste emoties, als schaamte, trots en natuurlijk ook afgunst, een zeer belangrijke rol spelen, want het zijn emoties die betrekking hebben op de eerdergenoemde default modus netwerkactivatie. Voor alle duidelijkheid: ik heb het dan niet over levensgeluk, maar over levensbetekenis!

Het is hierbij natuurlijk belangrijk wat anderen over jou zeggen en ook wat je over jezelf denkt, al zijn er mensen die vinden dat alleen dat laatste belangrijk is en je jezelf dan de vraag moet stellen: ‘Ben ik OK?’ Zoals we later zullen zien spelen beide perspectieven een rol, maar in feite overlappen ze elkaar vooral en als je het mij vraagt is het eerste belangrijker dan het laatste. Het eerste ontstaat namelijk doordat we elkaar altijd sociaal vergelijken, het laatste bepaalt vooral het ‘ik’. We gaan zien dat we sociale wezens zijn en geen individualisten, dat we leven met generatiegenoten die kijken naar de voorgaande generatie en dat we leven met een nieuwe generatie die we zien opgroeien. En ze beoordelen ons allemaal: ze zijn onze spiegel dus!

Vooral als ik nadenk over mijzelf herinner ik me dat sommigen van mijn generatiegenoten, en dat zijn mensen die me niet goed kennen omdat ze niet hebben meegemaakt wat ik heb meegemaakt, soms zeggen dat ik mezelf door het leven heb gebluft en vooral dat ik het op een onbegrijpelijke manier ‘ver’ heb geschopt, terwijl ik vooral denk dat het mijn doorzettingsvermogen en veer-

kracht zijn die me zo ver hebben gebracht. Maar wat is veerkracht en hoe ontwikkelde ik die en is er een verschil tussen doorzettingsvermogen en veerkracht? Ik hoef niet te vertellen dat die veerkracht onder andere tot stand kwam door de specifieke contacten in mijn sociale omgeving tijdens mijn jeugdijaren, waardoor ik me aangetrokken voelde tot die anderen die zich ook aangetrokken voelden tot mij. Zij inspireerden mij, het was een 'soort zoekt soort' ervaring. Overigens is dit een belangrijk onderdeel van de holistische benadering van veerkracht in dit boek. Al die mensen die me inspireerden worden ook wel 'ordinary magic' genoemd! Maar dat leg ik later verder uit.

Zowel gedurende mijn studie jaren aan de Rijksuniversiteit van Gent, als op de University of Pennsylvania en de Erasmus Universiteit, was ik de underdog, of liever gezegd: ik had een underdog mindset. Jazeker, ik was een van de underdogs die het niet verschopten op het lyceum (daar zaten de topdogs). Ik moest overstappen naar een middelbare school in Oudenaarde waar ik een vmbo-opleiding volgde, specifiek was dat in het Vlaams een technische landbouwschool, waarbij ik ook nog op een internaat zat. Ik vind het echter leuk om te vertellen dat ik samen met vijf klasgenoten in de finale zat van *Wie Weet Wint* op de Vlaamse (BRT) televisie en zo was onze klas de op drie na beroemdste vmbo-klas van Vlaanderen die dag. Op dat internaat heb ik geleerd om door te zetten, in opstand te komen, te werken, te sporten en vooral om mijn, toen vooral polariserende, maar nog steeds actuele, meningen te vormen over onderwerpen als klimaatverandering, het rapport van de Club van Rome, de grote klasseverschillen of het recht op abortus voor vrouwen. Deze thema's maakte ik actueel door ze op papier uit te delen, te declameren of misschien opvallend op te dringen aan anderen, onder andere door speeches te houden. Ik wilde dus meerwaarde creëren en op mijn manier vernieuwend zijn! Op de een of andere manier is mijn existentiële toonzetting, mijn default modus netwerk, al sinds mijn jongere jaren best onrustig, druk en vaak boos als ik alleen ben! Maar ik vraag me af

of dat boos zijn nou zo erg is of juist normaal? En ben ik de enige persoon die dat zo ervaart? Als ik het nieuws lees in Nederland of de Verenigde Staten of op Twitter kijk, dan merk ik dat boosheid de norm is en het is echt niet trendy om dat te erkennen. Mijn antwoord hierop is: het is normaal, maar het is belangrijker om die boosheid om te zetten in iets productievers voor jezelf en voor anderen. En dat is weer meerwaarde creëren voor anderen!

Om die boosheid en pijn te managen speelde ik de slachtofferrol, maar al snel bouwde ik die om tot een ‘excellente underdogpositie’, een positie die ik tot op de dag van vandaag nog altijd koester! Kortom, ik dwong mijn vrijheid en mijn ambities af door hard te werken en consistent te presteren, onderweg fouten te maken, maar die fouten ook te corrigeren en daardoor te groeien op verschillende vlakken zoals bijvoorbeeld sport. Oftewel, ik hield mezelf voor dat ik moest verdienen wat ik kreeg en dat is niet altijd even makkelijk. Dit thema is recentelijk zo mooi verwoord door Paul Bloom in zijn boek *The Sweet Spot*. Natuurlijk moet ik ook wel toegeven dat ik ook afgunstig en soms boos was op de leerlingen van het lyceum, waarmee we trouwens op hetzelfde internaat zaten. Uiteindelijk waren wij ‘de boerkes’ (underdogs) en de anderen de slimme studenten (topdogs). En, zoals ik in dit boek uiteen zal zetten, zit de wereld, of moet ik zeggen de menselijke natuur, toch zo in elkaar dat onderscheid en dus ongelijkheid bestaat en ook moet bestaan, ook al vond ik dat toen erg! Dat thema is dan ook belangrijk in dit boek, maar de vraag daarbij is natuurlijk: onderscheid op welk vlak? En wat bedoel je met onderscheid of ongelijkheid?

Dat doorzetten ten koste van bijna alles beschouw ik, onder andere, ook als een grote overwinning. Maar waarom? In ons gezicht geslagen worden en soms gepest worden was schering en inslag op het internaat en dat was in die tijd normaal. Sorry dat ik dit vertel tegen generatiegenoten die dit boek nu misschien lezen. Dat slaan en vernederen werd gedaan door sommige priester-leraren die met enige afgunst en vanuit hun eenzaamheid – priesters mogen niet trouwen – neerkeken op ons, leerlingen die vastberaden naar de

toekomst keken en hen uitdaagden met onze prestaties. Ze voelden onze hete adem in hun nek, terwijl ze in feite aan de zijlijn stonden zonder dat ze het jonge geweld konden stoppen! Vanzelfsprekend bezorgde deze onderwerping me chronische stress, ook wel ‘repeat social defeat stress’ genoemd, dat is onvermijdelijk op een internaat waar je geen enkele uitweg krijgt. Het zorgde er onder andere voor dat ik begon te stotteren. Daardoor had ik het gevoel dat ik soms het contact of de verbondenheid met anderen, zoals mijn klasgenoten, verloor. Ik bleef echter niet in de slachtofferrol steken, ook al was dat aantrekkelijk, maar ik hield ervan om aan anderen het tegendeel te bewijzen van wat ik misschien wel ‘was’, maar ook ‘kon worden’: ‘ik ben geen stotteraar’ en ‘nee ik ben niet dom’ en jazer, ik was ook een beetje ijdel (ook wel ‘snob’ genoemd in het Vlaams). Van stotteren weten we nu dat het op twee manieren af te leren is: 1) door van anderen de kans te krijgen om te mogen stotteren en de tijd te krijgen om uit te spreken en 2) door de stotteraar vooral zelf te laten uitspreken en te laten oefenen. Het kwam, kortom, neer op autonomie krijgen van de anderen, al ik zou liever zeggen: afdwingen bij de anderen. Door het spreken te oefenen, wat zo’n tien jaar, concreet van mijn 14e tot rond mijn 24e jaar, duurde ontstonden er nieuwe verbindingen in mijn hersenen en leerde ik door bewust bepaalde woorden te kiezen, deze woorden makkelijker uit te spreken, en zo kon ik langzaam maar zeker een betere spreker worden.

Overigens zetten mensen met dyslexie hun probleem ook om in een voordeel: ze moeten alles drie keer lezen, maar daardoor begrijpen ze de informatie ook beter. Of ze zetten hun eigen onderneming op omdat het voor hen moeilijk is de voorgeschreven procedures in grote ondernemingen te begrijpen, laat staan te volgen of uit te voeren. Succesvolle ondernemers met dyslexie raken hiervan niet in paniek en worden niet boos, maar ze tonen doorzettingsvermogen. En heel belangrijk voor dit boek: de daarbij horende discipline heeft ‘carry over’ effecten op hun hele leven en deze mentaliteit geven ze graag door aan hun eigen kinderen. Ik

vraag me soms af of ze die achterstand of dat probleem ooit zijn vergeten? Ik denk van niet.

Vandaar dat ik steeds mijn positie heb gekozen, of laat ik zeggen ‘mijn sociale omgeving heb geshapet’, door een plaats op mijn eigen ‘gedachte- en spreekpodium’ in te nemen: op dat podium kon ik oefenen om beter te spreken en zo mijn gedachten ordenen, maar ook om kritiek te krijgen van anderen waar ik vervolgens over na kon denken. Kortom, ik creëerde mijn eigen vrijheid en autonomie en ik creëerde meerwaarde voor anderen en dat was het hoofdthema in het boek van Simone de Beauvoir: *Pleidooi voor een moraal der dubbelzinnigheid*. En deze kennisbrokerings-activiteit bedrijf ik tot op de dag van vandaag, onder andere door het schrijven van dit boek.

Daarbij zijn natuurlijk een aantal andere zaken van belang die, zoals ik al heb aangeduid, van sociale aard zijn, maar die ik nogmaals accentueer. Als ik nu over mijzelf praat, dan ben ik natuurlijk deel van een groter geheel: zo is elk mens deel van een groep, of liever gezegd van verschillende groepen, en neemt je in de groep(en) ook een plek in waarop je jezelf positioneert. Het gaat zowel om de groep als om het individu, een combinatie dus! Ik vertel erbij dat ik het leuk vond om tijdens mijn speeches de zaal ook altijd aan het lachen te maken en wel om twee redenen: 1) in mijn jonge jaren stond ik al bekend als stand-up comedian en leerde ik dat humor ontwapenend was, het bedekte of camouflerde mijn ijdelheid en 2) die humor was een bliksemafleider. Zo kon ik mijn woede over mensen die me herhaaldelijk ideeën en gedrag opdrongen en me in een keurslijf drukten weerleggen en ze zowel van me afhouden als kanaliseren, en dat deed ik samen met een groep aanhangers of sympathisanten van wie ik aandacht kreeg en met wie ik samen in de spotlights stond.

Inderdaad, woede of pijn ervaar ik in feite nog steeds als ik mijn default modus netwerk activeer wanneer ik alleen ben. Dat maakt het pad naar de slachtofferrol makkelijk, maar ik kan dat perfect managen en kanaliseren. Zoals Jean-Paul Sartre ooit stelde: ‘We

kunnen Voltaire niet stoppen'. Hoewel ik nog niet wist wie Sartre was liep ik op de middelbare school (en later in welke omgeving dan ook waarin ik vertoefde) alsmaar door en bleef ik maar speeches geven en bleef ik vooral ook veel sporten, specifiek hardlopen, wat een goede uitlaatklep was. Maar misschien nog belangrijker: intensief sporten, en vooral hardlopen, heeft een neurogenese effect (lees: er groeien neuronen bij) en dan vooral in de hippocampus en dat gaf me de mogelijkheid 'rijtjes van buiten te leren', wat in het Vlaams stampen wordt genoemd, een vaardigheid die in het Vlaamse onderwijs tot de kern van het onderwijs hoorde. Daarbij heeft intensief sporten ook een enorm effect op het immuunsysteem, waardoor je minder snel ziek wordt, een niet te onderschatten variabele of factor om te presteren en ook om depressie te voorkomen. Bovendien zat ik bewust liever in de oppositie dan dat ik bij de gevestigde orde hoorde: underdog zijn en steeds terugdenken aan wat het betekent om de underdogpositie in te nemen, werd mijn identiteit en blijkbaar is dat ook een strategie die veel ondernemingen met hun merken toepassen, zoals we later zullen zien. Bovendien is het voor de lezer ook toepasbaar als strategie om succesvol te overleven in organisaties.

Maar vanuit die underdogpositie kreeg ik steeds meer aandacht, sympathie en respect van velen (professoren in Gent, University of Pennsylvania of studenten aan de Erasmus Universiteit), omdat ik per se wilde bewijzen dat ik in feite niet stotterde en, ondanks mijn zesjes en zeventjes (omdat ik hard werkte) best slimmer was. Slechts weinig mensen benijdden mij daar in mijn jongere jaren om. Dat proces, werken vanuit de underdogpositie en je niche kiezen om beter, en dus anders te zijn, dan anderen (ik koos uiteindelijk voor het underdogvak 'sales') heb ik zo'n veertig jaar volgehouden en het heeft me gebracht waar ik wilde zijn: professor op een universiteit, omringd door mensen die intellectueel bezig zijn. Mijn zelfverkozen habitat dus. En jazeker, op de universiteit kon ik mijn intellectuele vrijheid botvieren door hard te werken, of liever gezegd, vaak té hard te werken, want niemand in die wereld vertelt

je wat je ‘moet’ denken, als je maar ‘goed denkt en top papers publiceert’, met andere woorden, een existentiële opgave.

Maar dat werken was ook werken voor de groep, of zoals een directeur van een bekende onderneming ooit stelde: ‘If you win, we win and if we win, you win!’ Door te focussen op mijn doel professor en wetenschapper te worden, mijn energie te sparen door, bijvoorbeeld heel vaak te sporten en me buiten het politieke gevecht van ‘onder professoren’ te houden (en hen dus de ruimte te geven als ze me maar met rust lieten), prestaties neer te zetten en te letten op mijn slaapkwaliteit en -kwantiteit (op de uni had ik mijn eigen slaapbank op kantoor), heb ik inderdaad letterlijk mijn positie afgedwongen bij specifieke personen. Ook dwong ik de ‘ordinary magic’ af, oftewel een paar mensen geloofden in me en deden iets voor mij wat ze niet voor anderen deden. Een bekende Vlaamse professor van de Rijksuniversiteit van Gent, Etienne Vermeersch, vertelde me het volgende: toen we je delibereerden hebben we telkens van elke 5,5 een 6 gemaakt en van een 6,5 een 7. En professor Leo Apostel van diezelfde universiteit, schreef een aanbevelingsbrief aan Amerikaanse universiteiten waarin hij mijn doorzettingsvermogen beschreef. Of professor David Schmittlein, nu decaan van de MIT-Business School, werd mijn persoonlijke carrière-adviseur. En zo gaat het ook in het leven: doorzetters die wel positieve, maar geen negatieve aandacht opeisen of vragen, die fouten maken en door die fouten in zekere mate gepast sociaal te corrigeren, binnen de grenzen van het instituut prestaties neerzetten waardoor ze ook onderdeel worden van die groep, worden beloond (maar niet altijd). Mijn les was dan ook dat synchroniseren met een groep belangrijk is, maar er zijn ook zaken die je alleen moet doen en dat is je positie of reputatie afdwingen in die groep. Dat laatste noem ik in het boek ‘je placebo-effect’ creëren bij anderen in een groep.

Inderdaad onderdogs krijgen veel sympathie of anders gezegd: ontdekt worden door je harde werken en daarvoor in bescherming genomen worden noemt Anne Masten *Ordinary Magic, Resilience*



in *Development* en Hillary Clinton noemt het *It takes a village*. Die sympathie (maar geen empathie) van anderen heeft ook wel tot gevolg dat er gezegd wordt dat je 'deze positie verdiend hebt' of, zoals de Amerikanen zeggen 's/he deserves it'. En dus moet elk mens een positie durven te kiezen of durven af te dwingen en zorgen dat er genoeg, liefst zeer significante, mensen zijn die je steunen. Dat is, kortom, je eigen sociale netwerk en vanuit die combinatie kun je je kansen pakken binnen een omgeving die jou die kansen biedt en dan ontstaat er ergens een gaatje – een niche dus – waarin jij je kunt ontplooiën en jij je dus onderscheidt en een ongelijkheid creëert. Raar, maar waar, Amerikanen noemen dit ook wel 'friendly competition'. En zo kun je als je alleen bent tegen jezelf zeggen: 'Hier heb ik geen spijt van'.

Maar denk eraan, het verwerven van die positie vraagt wel wat Angela Duckworth 'GRIT' noemt en ook veerkracht, want afwijzingen door anderen en ermee omgaan maken deel uit van het proces. Misschien had ik veerkracht 'proactieve veerkracht' moeten noemen of 'toenemende rendementen', want naarmate je meer ervaring hebt met afwijzingen kun je er ook meer verdragen en creëer je meerwaarde. En juist dit weerbaarder worden door ervaring zal ik in dit boek proberen aan te tonen.

Maar dit harde werken en wat ik zelf mijn focus noem, heeft ook een schaduwkant: ik merkte steeds vaker dat ik vrijgevochten was en dat dit 'rebelse' of 'de underdoguitstraling' mijn handelsmerk of onderdeel van het placebo-effect van mijn merk was. Deze vrijheid en onbevangenheid veroorzaakten ook afgunst bij diegenen die zich niet zo vrij voelden. Concreet gezegd, ik merkte dat de topdogs mijn hete adem in hun nek voelden. Maar wat belangrijker is: het opwekken van dit imago via mijn werkethiek 'comes with the territory', zoals de Amerikanen dat uitdrukken, want zoveel is zeker: ik werd in zekere mate succesvol en ik kwam nooit in aanmerking voor ontslag tijdens de ettelijke reorganisatierondes. Maar dat betekende niet dat de boosheid en pijn afkomstig uit mijn middelbareschooltijd afnamen. Integendeel: diep van binnen was

ik een ‘angry young man’ en zo noem ik mijzelf nog steeds en dat wil ik ook zijn en blijven, want de underdogpositie innemen binnen een organisatie is een belangrijk onderdeel van dit boek.

Hoewel ik geen achtergrond had in marketing (ik studeerde Educational Psychology aan de University of Pennsylvania) was ik op de Erasmus Universiteit wel de eerste die publiceerde in *Journal of Marketing*. Als anderen vakantie namen, werkte ik door. Ik won verschillende onderzoeksprijzen in de Verenigde Staten, terwijl mijn collega’s dat maar niks vonden. Maar mijn studenten mochten me graag, vooral door mijn onbevangenheid in het lesgeven en door mijn vaak opvallende, maar doordachte uitspraken, als: ‘als je slim bent mag je stout zijn, maar met slim alleen of stout alleen kom je niet ver’. Kortom, als je dit bereikt hebt, ben je in de ogen van je collega’s geen underdog, eerder een soort topdog, maar niet in mijn beleving.

Rond deze tijd waarschuwden zowel mijn huisarts als de wereldberoemde professor Richard Bagozzi me voor het volgende: Pas op voor de afgunst en jaloezie van je collega’s, want je collega’s benijden je positie, je bereidheid om fouten te maken en ervan te leren, je spontaniteit en je doorzettingsvermogen, dat is je vrijheid. En je moet de afgunst die je daarmee oproept ook onderkennen en zeker niet ontkennen want dat laatste doen veel professionals juist wel. Overigens – en wellicht is dat niet iedereen gegund – is vrijheid waarschijnlijk het meest waardevolle dat je kunt krijgen, maar de prijs die je ervoor betaalt is enorm, zeker als je er moeite voor doet en dat betekenisvol vindt! Maar als mensen je benijden en je maakt zichtbare fouten of men vermoedt dat je verliest, dan ontstaat er juist veel leedvermaak bij die groep mensen en ook in de groep rondom die groep, want velen wachten nu eenmaal op die kans, want daardoor kunnen ze zich allemaal winnaars voelen.

Zo ontstaan ‘ingroups’ en ‘outgroups’ waardoor, wat ik later zal beschrijven, kettingreacties van emoties ontstaan en juist deze emotionele kettingreacties zijn zo verraderlijk want ze hebben een omkerings- of boemerangeffect. Nu zullen afgunstige mensen heus

niet zeggen dat ze afgunstig zijn, maar ze knijpen de katjes wel in het donker en dus niet in het openbaar, maar op een politiek correcte manier. Ze knijpen in het café, tijdens feestjes op zaterdag of in de wandelgangen met hun inner circle. Vervolgens val je dan snel buiten de boot en krijg je geen advies meer, juist wanneer je het nodig hebt, waardoor de ordinary magic wegvalt. ‘Wie zwijgt stemt toe,’ wordt hierover ook vaak gezegd. Hoe dat leedvermaak precies ontstaat en in welke vormen het voorkomt zullen we later in het boek bespreken.

Hoewel mijn arts me hiervoor al had gewaarschuwd kreeg die afgunst op mijn onbevangenheid en verworven autonomie op een bepaald moment een pijnlijke wending of moet ik zeggen: het werd nog wat pijnlijker. Mijn arts vertelde dat als een groep vrouwen samen probeert af te vallen en maar één vrouw hierin slaagt, en de anderen niet, dit tot gevolg heeft dat die ene vrouw haar vriendinnen verliest. De reden hiervoor is afgunst en jaloezie: het moet heel pijnlijk zijn om te zien hoe die ene vrouw haar zwakheden, zoals verkeerde eetgewoontes, overwint, terwijl de anderen in dezelfde eetgewoontes blijven hangen, zich machteloos voelen, zichzelf als loser zien en steeds bozer worden. Om die machteloosheid en pijn op te heffen gaan ze roddelen, zich samen isoleren van de succesvolle afvallers of verklaringen zoeken in medische handboeken zoals bijvoorbeeld een genetische aanleg om aan te komen. Vaak gaan ze uit frustratie nog meer eten of drinken. Kortom, dit soort groepsgedrag is wat we ‘het aannemen van de slachtofferrol’ gaan noemen, wat trouwens ook als een sociale rol beschouwd kan worden. Belangrijk hierbij is niet hoeveel iemand afvalt of hoeveel iemand weegt, maar hoeveel men afvalt of weegt ten opzichte van significante anderen. Het gaat dus niet om wie je bent, maar om wie je in de groep bent of waar je in de groep staat. Sociaal vergelijken is daarvan de motor en dat is een van de kernboodschappen van dit boek, zoals de lezer zal zien. Maar het moet ook duidelijk zijn dat het soort sociale dynamieken die hierbij ontstaan

best complex zijn en ook dat mensen hierdoor ambivalent gedrag vertonen ten opzichte van elkaar.

Op een bepaald moment zei mijn huisarts dat ik moest afvallen en dat deed ik. Ik had op dat moment al zeven marathons gelopen in mijn leven, afvallen zag ik als net zo'n uitdaging. Fanatiek en vasthoudend als altijd slaagde ik erin om 30 kilo af te vallen in drie maanden tijd. Ik deed dat niet door een crashdieet te volgen, maar door het aanleren van gezonde eetgewoontes. Terwijl mijn arts blij was met mijn discipline en ik een boek had voltooid in Thailand, werd mijn sociale omgeving op het werk en in de buurt waarin ik woonde sceptischer, of was het ook leedvermaak? Ik denk zeker dat laatste! Ze zeiden bijvoorbeeld: 'heb je maagkanker?' of 'je hoeft deze vakken maar niet meer te geven, want dat is toch niet meer de moeite in je leven' of 'heb je aids opgelopen?' Natuurlijk raakte ik werkelijk sociaal geïsoleerd door de roddelaars, die echt massaal en in synchronie hun leedvermaak vierden – zo zag ik dat tenminste. Het was de eerste keer dat ik dacht: 'nu is er is dan ook werkelijk niets meer'. Het was belangrijk dat ik mezelf opnieuw zou uitvinden en nieuwe mindsets zou construeren, wat in feite een moment van veerkrachtontwikkeling is (het thema van dit boek), maar dat jezelf heruitvinden is niet voor de poes! Je moet dan antwoord geven op de vraag: 'wat is de essentie van mijn leven?' Toen heb ik ontdekt dat ik alleen door sociaal te presteren een zinvol leven kan krijgen. Ik leg hierbij de nadruk op sociaal presteren en emotioneel werken en niet op sociaal zijn. Voor ieder mens is dat natuurlijk anders, maar voor mij was dat antwoord al heel vroeg in mijn leven helder, maar ik vergat toen (en volgens mij hebben veel mensen dit) mijn eigen essentie – mijn underdog placebo-effect! Ik besepte toen dat ik voor altijd de underdog was, die hard bleef vechten om iets te verdienen. Dat laatste betekent voor mij betekenisvol zijn voor mijn significante anderen, door waarde te creëren en te innoveren. Overigens, en dat is een belangrijke boodschap in dit boek, echt succesvolle mensen vergeten hun afkomst nooit en ook hun opgedane ervaringen niet. Dat is trouwens soms ook de reden

waarom jonge managers niet graag ‘old dogs’ (ik zeg niet topdogs) in hun team hebben, omdat ze denken dat die star zijn, terwijl ze juist zoveel zouden kunnen bijdragen.

Dit patroon doet zich in zowat alle sociale omgevingen voor en is in feite mijn zingeving en misschien wel die van elke professional: je hoort je sociale positie (onderscheid dus en het daarbij horende respect) af te dwingen door hard te werken, waarde te creëren en ordinary magic af te dwingen bij een bepaalde, voor jou significante, groep mensen of een sociaal netwerk dat jezelf hebt gevormd. Mensen buiten je eigen groep of netwerk zitten alsmaar samenspannend op de loer (activatie default modus netwerk) en gunnen jou die voor hen pijnlijke ongelijkheid niet, die je vaak zelf door hard te werken hebt gecreëerd. Maar hoe kom je verder zonder dat je anderen tegen je in het harnas jaagt? Of hoe voorkom je dat ze leedvermaak hebben om jouw verlies? In mijn geval was het eigenlijk nog erger: hoe moest ik verder komen in een organisatie, oftewel politiek bedrijven in een organisatie waar ik deel van was en waar niemand me ontsloeg, ondanks mijn opvallende stijl? Op basis van deze gedachten heb ik het ZALVT-principe ontwikkeld (dat leg ik later uit). Ik verzeker je trouwens dat op het randje opereren en de regels lichtelijk oprekken deel uitmaakten van mijn sociale bestaan: dat was zo op de middelbare school, de Rijksuniversiteit van Gent, de University of Pennsylvania en later. De bekende Thomas Bonoma van Harvard University poneerde vroeger al de stelling dat succesvolle marketeers altijd aan ‘subversive marketing’ doen, anders gezegd: je moet de regels oprekken, maar niet overschrijden. Lees daarom dit boek en hopelijk steek je er iets van op: het leven is niet altijd even makkelijk, maar zorg dat het zinvol is! Je hoeft niet door het vuur te springen of grote risico’s te nemen, zoals sommige goeroes je vertellen, maar wel moedig laveren in je sociale omgeving en dat vraagt om ‘sociaal netwerken’, oftewel om streetmart te opereren en aan organisatie politics te doen. Kortom, je moet je omgeving shapen door sociale netwerken te vormen, maar tegelijkertijd de underdog blijven.

Ten slotte, beste lezer: In dit boek zul je geen ‘10 tips voor veerkracht’ lezen, dat laat ik graag over aan andere schrijvers. Beschouw dit boek als een avontuur en probeer er delen uit te plukken. Het is geen makkelijk leesvoer, maar de illustraties zullen je helpen om de tekst wat beter te begrijpen, oftewel: a picture paints a thousand words.

Overigens zal het de lezer opvallen dat ik vrij weinig spreek over concrete organisaties, maar vooral voorbeelden geef uit de sport, de politieke wereld en de biologie, omdat de commercieel professional zichzelf vanuit die metaforen beter kan begrijpen of op zichzelf kan reflecteren. Kortom, gebruik dit boek als een spiegel voor jezelf en scherp je mindsets aan.



*Natuurlijk zijn prikkels en regelgeving van belang en zullen zij dat altijd blijven. De executives begrepen dit, maar ze weten ook dat inzet, houding, zorg en toewijding veel meer te maken hebben met leiderschap dan met beloning en extraatjes. Met andere woorden: karaktervragen zijn belangrijker dan regels op cv's.*

*In het middelpunt van het karakter staan dromen voor leven en werk. Leaders besteden veel van hun tijd aan het vooruitdenken en plannen, het stellen van doelen en het beoordelen van de voortgang. Maar achter deze rationele, praktisch ingestelde inspanningen jagen ze hun dromen na. Hoewel ze aarzelen om het toe te geven, hebben deze mannen en vrouwen sterke beelden van een goed leven en een goede carrière, en ze willen deze beelden heel graag waarmaken. Goedschiks of kwaadschiks kunnen ze deze dromen vormgeven door alles wat ze doen.*

(Naar Joseph Badaracco in *Questions of Character*)

*Een handvol te veel gebruikte woorden hebben hetzelfde afstompende effect op het denkvermogen van mensen. Dit zijn woorden als 'innovatie', 'samenwerking', 'flexibiliteit', 'doelstelling' en 'duurzaamheid'. Ze vullen de websites van adviseurs, bedekken de cv's van kandidaten en spuiten uit de monden van managers. Ze zijn zó nietszeggend dat ze nutteloos zijn.*

(‘The woolliest words in business’, *The Economist*, May 14, 2022)



# 1

## Wat is veerkracht?

“...Ik lees geregeld verhalen over mentale problemen bij topsporters. De drempel om erover te praten is lager geworden, dat is zeker zo. Ik zal het ook niet snel veroordelen als sporters zich hierover uiten, maar ik heb wel het idee dat het vandaag de dag niet meer stoer is om fysiek en mentaal af te zien. Het moet vooral gezellig en leuk zijn tegenwoordig. Fijn met z'n allen weg. Nou, dat interesseert mij totaal niks. Het begint nu in de sport soms wel erg soft te worden, vind ik. Geloof me, als je een lange carrière hebt, dan zit er altijd wel een half jaar bij dat het helemaal niks is. Dat kan sportief zijn, dat kan fysiek zijn, dat kan mentaal zijn en dat kan thuis zijn. Het gaat allemaal voorbijkomen, maar de kunst is om dan wel te blijven leveren. Dat is lastig.”

(Bron: *Helden*, interview met Sven Kramer)

### Bijzondere tijden

We leven in bijzondere tijden, want zoals het citaat van Joseph Badaracco in de inleiding van dit boek al duidelijk heeft gemaakt, hebben alle succesvolle en minder succesvolle professionals grote carrière-dromen en die dromen ontstaan in de meditatie-ruimte of donkere kelder van onze hersenen. Die donkere kelders noemen we ook wel het activeren van het default modus netwerk. De inspiratie voor dromen vinden professionals vaak bij anderen om hen heen: dat kunnen vrienden zijn, kennissen of andere mensen uit hun jeugd die een voorbeeldfunctie hadden. Recentelijk zijn daar natuurlijk ook voorbeelden uit de sociale media bijgekomen. Bij dat nastreven van die dromen, het hogerop klimmen in zowel de maatschappij als in commerciële organisaties, sluipt toch meer