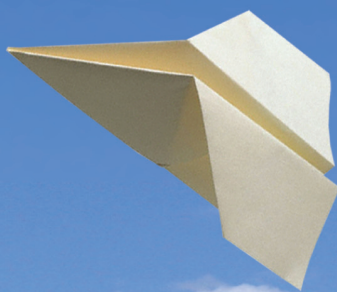


Lift

Hoe je zelf elke situatie
positief kunt beïnvloeden



Ryan W. Quinn
en
Robert E. Quinn

NEDERLANDSE EDITIE

Lift

*Voor Jane Dutton en Kim Cameron,
twee pioniers op het gebied van positief leiderschap
die ons in ons leven naar hogere en meer betekenisvolle niveaus hebben gelift*

Lift

**Hoe je zelf elke situatie
positief kunt beïnvloeden**

Ryan W. Quinn

en

Robert E. Quinn



Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:

Sdu Klantenservice

Postbus 20014

2500 EA Den Haag

tel.: (070) 378 98 80

www.sdu.nl/service

© 2009 Ryan William Quinn en Robert Edward Quinn

Nederlandse vertaling © 2010 Sdu Uitgevers bv, Den Haag

First published by Berrett-Koehler, Inc., San Francisco, CA, USA.

All rights reserved

Academic Service is een imprint van Sdu Uitgevers bv.

Vertaling: Dick Struys, Leiden

Redactie: Sandra Jeurissen, Amsterdam

Omslagontwerp: Leslie Waltzer, Crowfoot Design, Berkeley (VS)

Boekverzorging: Villa Y, Den Haag

Druk- en bindwerk: Drukkerij Wilco, Amersfoort

ISBN 978 90 5261 765 7

NUR 801/770

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Sdu Uitgevers bv en de auteur.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden veeleenvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische veeleenvoudingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, Sdu Uitgevers neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

Inhoud

Een positieve impact in elke situatie 7

1 *Lift*: een positieve invloed en een psychische gesteldheid 11

Een speciaal soort macht 11

Psychische gesteldheden 13

Leren 'liften' met Mason 15

Vier vragen 21

2 De wetenschappelijke onderbouwing, de geschiedenis en de betekenis van *lift* 27

Vier principes voor het onder controle brengen van *lift* 28

Wetenschapper worden 33

Een practicus worden 35

Van een bestuurbaar zweefvliegtuig naar gemotoriseerde luchtvaart 37

Van ingrijpende verandering naar *lift* 37

Alles samenvoegen 39

Vier voorwaarden om een positieve impact te kunnen hebben 40

3 De gemakkelijkste weg kiezen en vastlopen door problemen 43

Een betere motor bouwen 44

Misplaatste verwachtingen 45

Verwachtingen en problemen 47

Een voorkeur voor bevestigende bewijzen 48

Van probleemoplossing naar het vinden van een doel 51

4 Resultaatgericht worden 53

Het onmogelijke gazon 55

De impact van een resultaatgerichte instelling 61

Begrenzungen aan mogelijkheden en begrenzingen van het positivisme 72

5 Hoe we zonder het te beseffen onze eigen normen en waarden negeren 77

De juiste vleugels bouwen 79

Externe sturing 80

Automatismen 86

Hoe we ons leren gedragen op een manier die niet
in overeenstemming is met onze morele waarden 88

Van externe sturing naar innerlijke sturing 92

6	Innerlijk gestuurd worden	95
	Ons verhaal veranderen	97
	Innerlijke sturing: momenten van waardigheid	104
	De impact van een innerlijk gestuurde instelling	110
	Als innerlijke sturing niet aantrekkelijk is	114
7	Anderen als objecten zien	119
	Zelfgerichtheid	123
	Bedreigde relaties	128
	Het einde van het zelfbedrog	134
8	Andergericht worden	137
	De menselijkheid van anderen onderkennen	138
	Kwalitatief hoogstaand contact	146
	De impact van een andergerichte instelling	148
	Vragen en problemen ten aanzien van het andergericht worden	153
9	Angst voor feedback	157
	Een zweefvliegtuig besturen zonder besturingssysteem	158
	De overtuiging dat we niet kunnen veranderen	159
	Ik kan veranderen – alleen niet als ik hiermee bezig ben	161
	Van innerlijk gesloten naar open naar buiten toe	166
10	Open worden	169
	Jezelf openstellen voor feedback	170
	De impact van een andergerichte instelling	177
	De liefde voor prestaties	184
11	Het verzoenen van positieve tegenstellingen	187
	Positief worden	191
	Een kracht worden	201
	Elke situatie?	203
	Het belang van situaties	204
	Verder en hoger	207
	Noten	209
	Dankwoord	231
	Over de auteurs	233
	Register	235

Een positieve impact in elke situatie

Op 18 augustus 1941 maakte luchtmachtofficier John Gillespie Magee jr. van de Royal Canadian Airforce een testvlucht met een nieuw model vliegtuig, de Spitfire Mk I.¹ Magee had net twee maanden daarvoor zijn vliegersinsigne gekregen. Toen hij zijn Spitfire naar een nooit eerder vertoonde hoogte van 33.000 voet tilde, voelde hij de inspiratie opkomen om het gedicht te schrijven dat later het officiële gedicht zou worden van zowel de Royal Canadian Air Force als van de British Royal Air Force. Er zijn zelfs korte films gemaakt met dit gedicht als inspiratiebron. De tekst van het gedicht, of fragmenten ervan, kun je tegenkomen in liedjes, in presidentiële toespraken, in musea, op grafstenen en in grafredes. Sommige mensen nemen de tekst van het gedicht zelfs op in hun gebeden.

*Hoge vlucht*²

O, ik ben ontsnapt aan de korzelige greep van de aarde
ik heb in de lucht gedanst op door vreugde verzilverde vleugels;
Naar de zon ben ik geklommen om in de tuimelende extase
van zonddoorschoten wolken te delen – ik heb wel honderd dingen gedaan
die jij nooit deed – gezweefd en gezwenkt en getold
hoog in de zonbeschenen stilte. Daar in die hoogte
heb ik de krijssende wind bejaagd en mijn onstuimig toestel
door oneindige luchtcorridors geslingerd.
Op de windgeteisterde hoogten van het uitzinnig blauwe zwerk
die leeuwerik noch adelaar ooit beklommen
zweefde ik met speelse gratie.
En terwijl mijn stil, opstijgend hart
het hoge, onbetreden heiligdom van lucht betrad,
streekte ik mijn hand, en raakte ik Gods aangezicht.

Het is onmogelijk om dit gedicht te lezen zonder met Magees blijdschap mee te voelen. De ongrijpbare gevoelens en gedachten die hij erin verwoordt zijn de generaties die na hem kwamen blijven ontroeren, en doen dit nog steeds.

Magees ervaringen en het gedicht dat deze voortbrachten zijn ‘ontsnapt aan de korzelige greep van de aarde’ en hebben ‘wel honderd dingen gedaan’, omdat Magee ‘het hoge, onbetreden heiligdom van lucht betrad’ met een ‘opstijgend hart.’ Als Magees ervaringen een dermate grote impact konden hebben, hoeveel impact zouden wij dan niet kunnen hebben op de mensen om ons heen als ook wij aan de korzelige greep van de aarde zouden ontsnappen met een opstijgend hart?

Dit boek gaat over hoe je andere mensen kunt *liften* door je eigen hart en geest te *liften*. Als je dit doet zul je altijd een positieve impact hebben, in welke situatie je jezelf ook bevindt. Zoals Orville en Wilbur Wright hun praktijkervaringen en natuurwetenschappelijke inzichten gebruikten om het eerste vliegtuig te bouwen, waardoor later ook Magee aan de greep van de aarde zou kunnen ontsnappen, kunnen ook wij onze praktijkervaringen samen met onze sociaalwetenschappelijke inzichten gebruiken om boven de begrenzingen van ons alledaagse bestaan uit te stijgen en de mensen om ons heen te *liften*.

De metafoor van het zweven op de lucht is cruciaal voor het verhaal dat we willen vertellen over hoe je een positieve impact kunt hebben binnen elke voorkomende situatie. Er zijn vele parallellen aan te wijzen tussen de manier waarop vliegtuigen het vermogen verwerven om te vliegen en de manier waarop mensen het vermogen verwerven om een positieve impact te hebben. Het vermogen dat een vast lichaam in de lucht omhoogstuwt noemen we ook wel *lift*. We kunnen een soortgelijke kracht in ons dagelijks leven aanwijzen en leren beheersen die ook een vorm van *lift* is.³ Met andere woorden, zoals je aerodynamische *lift* gebruikt om in de lucht op te stijgen, kun je ook sociaal-psychologische *lift* gebruiken om jezelf en anderen op te stuwten naar grotere hoogten op het gebied van prestaties, integriteit, leervermogen of liefde, waardoor je een positieve impact zult hebben binnen elke situatie.

We gebruiken de term *lift* in dit boek in twee betekenissen. In de eerste plaats is *lift* een vorm van beïnvloeding, een verheffend effect dat we op anderen hebben. In de tweede plaats staat *lift* voor een psychische toestand, een bepaald patroon van gevoelens en gedachten waarin we (1) doelgericht zijn (we streven een doel na dat niet belast is met overtrokken verwachtingen); (2) intern gestuurd (we begrijpen hoe onze persoonlijke waarden bepalend zijn voor al onze daden); (3) op anderen gericht (we voelen empathie voor de gevoelens en de behoeften van anderen; en (4) naar buiten toe open (we geloven dat we onszelf kunnen verbeteren bij alles wat we ondernemen). Als we deze gevoelens en gedachten hebben, voelen we onszelf ‘*gelif*’ en kunnen we ook de mensen om ons heen ‘*liften*’.

We moeten zelf wel die *lift* voelen als we anderen willen *liften*, maar helaas ontnemt de druk van onze alledaagse beslommingen ons vaak die kracht en dwingt deze ons in een meer basale gemoedstoestand. Basale

gemoedstoestanden zijn gemoedstoestanden waarin we (1) op zoek gaan naar comfort; (2) vanuit een bepaalde routine reageren op de wereld om ons heen; (3) op onze eigen gevoelens en behoeften gericht zijn; en (4) geloven dat er weinig is wat we hieraan kunnen doen. Als we ons zo voelen is de impact die we op anderen hebben ver verwijderd van de positieve impact die we hebben als we *lift* ervaren. Soms is onze impact zelfs behoorlijk negatief te noemen. En soms kan het zelfs steeds moeilijker worden voor ons om ooit nog terug te komen bij dat gevoel van *lift*.

Aan de hand van vier vragen willen we op zoek gaan naar de *lift*ervaring, die ons in staat zal stellen om een positieve invloed uit te oefenen op elke situatie. We zullen daarbij gebruikmaken van wetenschappelijk onderzoek om duidelijk te maken hoe het stellen en beantwoorden van deze vragen onszelf en de mensen om ons heen kunnen *liften*. De vragen zijn:

- 1 Welk resultaat wil ik boeken?
- 2 Hoe zou mijn leven eruitzien als ik zou leven volgens de normen en waarden die ik bij anderen verwacht?
- 3 Wat vinden anderen van deze situatie?
- 4 Welke drie (of vier of vijf) strategieën kan ik hanteren om mijn doel te bereiken binnen deze situatie?

Dit zijn eenvoudige vragen, maar in die eenvoud ligt ook hun kracht. Elk woord ervan is weloverwogen en wetenschappelijk onderbouwd. De vraag ‘Wat vinden anderen van deze situatie?’ bijvoorbeeld lijkt op zich niets meer te doen dan ons te wijzen op het perspectief waarmee anderen een bepaalde situatie beschouwen. Zoals echter in hoofdstuk 8 zal worden besproken, is het in overweging nemen van andermans perspectief alleen nog niet voldoende om werkelijk empathie te kunnen voelen. Het is ook belangrijk om je bezig te houden met de vraag hoe anderen iets *voelen*, en je niet slechts te richten op het standpunt dat ze innemen. Onderzoek heeft tevens uitgewezen dat om andere redenen het gebruik van termen als ‘anderen,’ alsmede het weglaten van zinsneden als ‘wat zou ik voelen als’ ook belangrijk is.

Wetenschappelijk onderzoek kan ons dus inzicht verschaffen in de vraag waarom *lift* belangrijk is, uit welke eigenschappen het fenomeen *lift* is opgebouwd, hoe onze mentale instelling anderen beïnvloedt, en hoe we vragen kunnen formuleren die ons kunnen helpen om de cruciale stappen te zetten die nodig zijn om de overgang te maken van onze normale manier van functioneren naar een staat van *lift*. Het stellen en beantwoorden van deze vragen is niet de enige manier om *lift* te beleven. Als we mensen met het fenomeen *lift* in aanraking brengen kan namelijk bijna iedereen zich wel herinneren het ooit eens te hebben meegemaakt. Dit gebeurde echter bij de meesten onver-

wacht. Een ander voordeel van het wetenschappelijk benaderen van deze vragen is dan ook dat dit ons een methode biedt om bewust op zoek te gaan naar de ervaring van *lift*, in elke situatie die we maar willen. Wijzelf hebben al in allerlei verschillende situaties baat gehad bij het stellen van deze vragen.

We behandelen de wetenschappelijke onderbouwing van *lift* in hoofdstuk 2 en verder. Het boek dat je voor je hebt is rijk aan wetenschappelijke feiten, maar we zullen niet alle onderzoeken die van toepassing zijn behandelen (er zijn er eenvoudigweg te veel) en we zullen ernaar streven dat het feitenmateriaal dat we wel behandelen praktisch toepasbaar is en boeiend. Daarom zullen we dan ook niet alleen de wetenschap gebruiken om uit te leggen hoe we *lift* kunnen ervaren en waarom dit een positief effect heeft op de mensen om ons heen, maar ook illustreren hoe het fenomeen werkt door middel van voorbeelden uit onze eigen levens en dat van mensen uit onze omgeving.⁴ We nemen je mee naar bedrijfsgebouwen waar bestuurders besluiten nemen die impact hebben op de levens van duizenden mensen en naar huiskamers waar ouders besluiten nemen die impact hebben op de levens van hun kinderen. We nemen je mee naar maatschappelijke organisaties waar mensen werken om anderen van dienst te kunnen zijn en naar bibliotheken waar ze in afzondering kunnen studeren. We nemen je mee naar het basketbalveld en we nemen je mee de wijken in, naar televisieshows en naar klaslokalen, naar de markt en naar je eigen voortuin. We nemen je mee naar al deze plekken, om twee redenen. De eerste reden is dat we willen illustreren hoe deze vragen aangewend kunnen worden in *elke* situatie: we hebben deze vragen namelijk geformuleerd met de intentie dat ze veelomvattend zouden zijn. De tweede reden is dat we willen dat dit boek een breed publiek bereikt. We willen dat het interessant en nuttig is voor managers die leiding moeten geven, voor ouders die hun kinderen grootbrengen, voor filantropen die hun goede doelen ondersteunen, voor professionals die hun cliënten ten dienste willen zijn, en voor iedereen die zich bezighoudt met de invloed die hij uitoefent.

Of je nu manager bent, ouder, filantroop, vakman of –vrouw, of wat dan ook, het is altijd onze intentie geweest om dit boek zo nuttig, interessant en toegankelijk mogelijk te maken. Om ervoor te zorgen dat het boek zo nuttig mogelijk zou zijn, hebben we aan het eind van de hoofdstukken 1, 4, 6, 8 en 10 een lijst met praktische toepassingen opgenomen. Elk van deze lijsten bevat een aantal praktische ideeën die je kunnen helpen bij het stellen en beantwoorden van de vier bovengenoemde vragen.

Als je tijdens het toepassen van deze concepten nieuwe toepassingswijzen ontdekt die bruikbaar voor je zijn, horen we dat graag van je. We nodigen je van harte uit om je ervaringen en inzichten met ons te delen op <http://www.leadingwithlift.com/stories>. Laat jouw inzichten een blijvende bijdrage leveren aan het *liften* van anderen.

Lift: een positieve invloed en een psychische gesteldheid

Een speciaal soort macht

Ron, een collega van ons, was al na een paar maanden een soort van legende geworden bij het bedrijf waarvoor hij was komen werken. Net als de meeste andere leidinggevenden binnen zijn bedrijf voltooide hij de projecten die hij toegewezen kreeg altijd naar tevredenheid en binnen de afgesproken termijn. Maar Ron onderscheidde zich van zijn collega's door het uitzonderlijke effect dat hij had op de mensen met wie hij samenwerkte. Mensen vonden het heerlijk om samen te werken als Ron erbij betrokken was, zelfs als ze het vooraf oneens waren geweest over het desbetreffende project. Sommige andere bestuurders slaagden er weleens in om hun projecten er ondanks problemen en onenigheid door te drukken. Anderen konden prettig met mensen samenwerken, zonder echter veel te bereiken. Maar alleen Ron lukte het om zijn mensen in een sfeer van harmonie naar uitzonderlijke resultaten te leiden. Hij werd daarmee een van de meest invloedrijke mensen binnen zijn bedrijf.

Op een dag zei Ron tijdens het verlaten van een bestuursvergadering iets wat zijn collega's verbaasd deed staan. De vergadering had plaatsgevonden aan het eind van een lange week in een bedompte ruimte zonder ramen. Ron was chagrijnig, en met hem waren ook alle andere leden van de groep dat. Onderwerp van gesprek was geweest of er mensen vanuit andere bedrijfsunits naar Rons afdeling overgeplaatst zouden moeten worden. Ron zelf wilde geen nieuwe mensen in zijn groep opnemen. Hij gaf hier argumenten voor en kreeg zijn zin. Het was in alles een doodnormale zakelijke bijeenkomst. Maar toen Ron de kamer verliet, zei hij tegen zijn collega's: 'Ik heb mijn macht weggegeven.' Rons collega's begrepen niet waar hij het over had. Hij was toch een van de meest invloedrijke mensen binnen het bedrijf en ook de bestuursvergadering had toch het door hem gewenste resultaat opgeleverd? Hoe kon hij dan zeggen dat hij zijn macht had weggegeven? Zelfs Ron kon deze vraag niet beantwoorden, maar hij wist zeker dat er iets was veranderd door deze vergadering en hij wist ook zeker dat zijn vermogen om anderen te beïnvloeden als gevolg hiervan was aangetast.

Invloed is een onderwerp waar de meeste mensen veel waarde aan hechten. Managers willen dat hun mensen hun uiterste best doen om hun bedrijfsstrategieën in de praktijk te brengen, werknemers willen dat hun managers aandacht hebben voor hun kant van het verhaal, ouders willen dat hun kinderen het goed doen op school en de juiste keuzes maken, een vrouw wil dat haar vriendin de relatie met haar vriend verbreekt omdat ze denkt dat hij niet goed genoeg voor haar is, een voetbalcoach wil dat zijn spelers zich anders opstellen in het veld, een dokter wil dat haar patiënt haar adviezen opvolgt, een man wil dat zijn buurman een boom omhakt die zijn tuin in groeit, enzovoort. De meesten onder ons kennen het verlangen om invloedrijk te zijn. Om voor elkaar te kunnen krijgen dat mensen doen wat we willen, gooien we rationele argumenten in de strijd, doen we een beroep op het plichtsgevoel van mensen, beloven we beloningen of dreigen we met vergelding, en maken we in het algemeen gezegd gebruik van alle tactieken die we maar kunnen verzinnen.¹ En als we hiermee succes hebben, voelen we ons tevreden.

Ron was erin geslaagd om anderen van zijn standpunt te overtuigen, maar hij had geen voldaan gevoel. Hij vond het moeilijk om uit te leggen wat hij voelde. Hij wist dat zijn aanpak constructiever en effectiever zou moeten zijn en meer moest inhouden dan simpelweg voor elkaar te krijgen dat mensen doen wat jij wilt. De aanpak die hij tijdens de bestuursvergadering had gekozen had er weliswaar toe geleid dat hij zijn zin had gekregen, maar Ron begon ook in te zien dat hij hierbij 'bijkomende schade' had aangericht – er waren mensen gekwetst en relaties beschadigd. Hij had mensen omlaag getrokken in plaats van hen omhoog te tillen. De problemen die de aanleiding waren geweest voor de bestuursvergadering zouden heel goed opnieuw de kop op kunnen steken en het was zelfs heel goed mogelijk dat hij met zijn opstelling nieuwe problemen had geschapen. Ron realiseerde zich dat hij door zijn invloed in de strijd te gooien bij de vergadering zijn zin had gekregen, maar dat die invloed niet de positieve uitwerking had gehad die hij wenste – en hij was vastbesloten dat zijn invloed een positieve zou zijn.

Invloed is positief als hij (1) mensen doelstellingen doet nastreven die (2) in overeenstemming zijn met de behoeften van de mensen waar het om gaat (3) op een manier die de verwezenlijking van hun hoogste persoonlijke en maatschappelijke normen en waarden naderbij kan brengen (4) die continu wordt aangepast aan de door het verstrijken van de tijd veranderende omstandigheden. Waarom we positieve invloed op deze manier definiëren zal gaandeweg duidelijk worden. Voor nu is het belangrijk om vast te stellen dat Ron weliswaar niet precies kon uitleggen wat er was veranderd en waarom, maar er toch van overtuigd was dat zijn invloed niet meer zo positief was als hij daarvoor was geweest. Het probleem lag niet alleen in de uitwerking die hij op anderen had. Er was ook iets in hemzelf veranderd. In een

uiterste inspanning om toch uit te leggen wat er volgens hem precies veranderd was, kon hij niet meer uitbrengen dan: 'Ik was opeens ergens anders.'

Psychische gesteldheden

Ron begreep later dat dat 'ergens anders' waar hij over sprak een psychische gesteldheid was. Het begrip psychische gesteldheid staat voor het geheel van gevoelens en gedachten die op een gegeven moment ons functioneren bepalen.

Iemands psychische gesteldheid kan een eenduidig of een complex karakter hebben. Een eenduidige psychische gesteldheid kan bijvoorbeeld beschreven worden met een enkel woord, zoals 'gelukkig' of 'verdrietig.' Een complexe psychische gesteldheid kan opgebouwd zijn uit vele verschillende gevoelens en emoties. Als bijvoorbeeld een tiener het aanbod krijgt om in te vallen bij het schoolvoetbalteam omdat een goede vriend van hem uit dat team is gezet, dan zal zijn psychische gesteldheid waarschijnlijk een ingewikkelde mix zijn van blijdschap over het goede nieuws, de wens om goed te presteren op het veld, medelijden met zijn vriend, angst om te falen, en schuldgevoel over het feit dat hij op het aanbod is ingegaan.

Wetenschappers onderzoeken de psychische gesteldheden van mensen om te kunnen begrijpen wat hen beweegt en om te trachten te ontdekken waarom mensen bepaalde psychische gesteldheden ervaren, en welke invloed deze psychische gesteldheden uitoefenen op andere mensen. Vooral deze laatste vraag is zeer interessant. Onderzoekers komen er steeds meer achter dat onze psychische gesteldheden andere mensen op onverwachte en soms zelfs verbluffende wijze kunnen beïnvloeden.

Bill, een collega van ons, vertelde ons een persoonlijk verhaal dat hier een goed voorbeeld van is. Bill en zijn moeder konden het al lange tijd niet bepaald goed met elkaar vinden, laat staan dat ze nog enig plezier beleefden aan elkaars gezelschap. Bill kon in elke situatie voorspellen hoe zijn moeder zou reageren, wat zijn eigen reactie daar weer op zou zijn, en hoe het gehele verdere gesprek zich zou ontwikkelen. Hij vond dit vreselijk, maar hij kon er niets tegen doen. Bill besloot op retraite te gaan en vond daar iemand die hem bij het oplossen van dit probleem kon helpen. Het was zijn doel om zijn relatie met zijn moeder te verbeteren en zijn inzet leidde ertoe dat hij weer positieve gevoelens begon te ontwikkelen voor zijn moeder. Toen zijn retraite ten einde was, zag hij er naar uit om haar weer te zien. Hij vertelde ons het volgende over wat er toen gebeurde:

'Ik haalde diep adem en liep de keuken in. Ik zag haar voordat ze mij zag. Ik dacht aan de offers die ze had gebracht voor mij en aan hoeveel ik van haar hield. Ze keerde zich naar me toe en keek me aan. Ze opende haar

mond. Mijn maag trok samen en ik dacht: Nu komt het. Ze zei niets, maar glimlachte slechts. Toen ging ze weer door met waar ze mee bezig was. Ik was verbijsterd. Ze had heel iets anders gedaan dan ik verwacht had. Ik was veranderd en nu was zij ook veranderd. Vanaf dat moment was onze relatie compleet anders. Ik heb er nooit iets over gezegd, maar ik was veranderd en op een of andere manier had ze dat aangevoeld.²

Bills relatie met zijn moeder veranderde zonder dat Bill iets had gezegd, doordat Bill in een andere psychische gesteldheid was geraakt. Tijdens zijn retraite had hij hard zijn best gedaan om zichzelf bewust te maken van zijn moeders positieve eigenschappen en van de offers die ze gedurende vele jaren voor hem had gebracht. Deze minder boze en meer liefdevolle instelling straalde hij waarschijnlijk uit in zijn gezichtsuitdrukking en zijn lichaamshouding, en op andere niet-verbale manieren. En deze niet-verbale tekens van liefde en waardering waren voor Bills moeder nieuwe signalen die ze opnieuw moest leren interpreteren. Als mensen onverwachte signalen ontvangen van anderen – met name onverwachte emotionele signalen – dan moeten ze nieuwe manieren ontdekken om deze signalen te leren begrijpen.³ Zo begon Bill, zonder er een woord over te zeggen tegen zijn moeder, een andere relatie met haar op te bouwen. Hij veranderde hun relatie door zijn psychische instelling te veranderen.

Onze psychische gesteldheid beïnvloedt anderen op ten minste vier manieren:

- 1 Onze gezichtsuitdrukking, lichaamstaal en spreektoon zenden nieuwe, onverwachte signalen uit, waar mensen op reageren en die hen ertoe aanzetten om ons gedrag opnieuw te gaan interpreteren.
- 2 De emoties die ten grondslag liggen aan onze psychische gesteldheden zijn aanstekelijk. Anders gezegd, mensen imiteren en adopteren vaak onbewust andermans gevoelens.⁴
- 3 Psychische instellingen bepalen vaak welke beslissingen we nemen en zijn vaak bepalend voor hoe we ons gedragen, en oefenen zo invloed uit op de mensen die betrokken zijn bij deze beslissingen en gedragingen.⁵
- 4 Als we andere acties ondernemen of handelingen op een andere manier verrichten, boeken we ook andere resultaten – resultaten die soms effectiever of creatiever kunnen zijn, of kwalitatief beter of nuttiger. Mensen zullen altijd meer aandacht besteden aan ongewone of zelfs buitengewone resultaten en zullen altijd naar verklaringen zoeken voor dit soort resultaten.⁶

Ons voorbeeld Ron had al deze vormen van invloed weleens uitgeoefend. Als Ron positief gestemd was, probeerden zijn medewerkers deze positieve gevoelens te duiden – vooral als Ron ook in moeilijke tijden in staat bleek om zijn positieve kijk te behouden. De energie die hij in zijn activiteiten stopte was aanstekelijk en inspireerde anderen om hetzelfde te doen. Vanuit zijn respectvolle houding tegenover zijn medemens luisterde hij altijd vol aandacht naar hen, ook in situaties waarin anderen eerder geneigd zouden zijn om hun eigen argumenten naar voren te brengen. En omdat hij uitzonderlijk goede resultaten boekte, wilde iedereen iets van hem leren en deel uitmaken van zijn team.

Onze psychische gesteldheid beïnvloedt dus die van andere mensen, net zoals de psychische gesteldheid van andere mensen die van ons beïnvloedt. Dit betekent dat wij mensen geen onafhankelijk van elkaar bestaande wezens zijn. We zijn relationele wezens.⁷ Wie we op een bepaald moment in de tijd zijn, is afhankelijk van de mensen om ons heen, en wie zij zijn wordt weer bepaald door wie wij zijn. We verweven onze relaties in de verhalen die we vertellen en in de verhalen die we met anderen beleven. Onze psychische gesteldheid is een optelsom van wie we op een gegeven moment zijn en van waar we staan in onze beleving van de verhalen die ons leven uitmaken. De psychische gesteldheid die Ron ervoer tijdens de bestuursvergadering was bepalend voor hoe hij zichzelf op dat moment zag en hoe hij zichzelf gedroeg in zijn hoedanigheid van manager, collega en vriend. Ook had ze invloed op hoe andere mensen zichzelf voelden die soortgelijke rollen te spelen hadden. We oefenen constant invloed uit en worden constant door anderen beïnvloed, en onze psychische gesteldheid is bepalend voor het soort invloed dat we onderling op elkaar uitoefenen.

Het is echter niet slechts onze bedoeling om duidelijk te maken dat onze psychische gesteldheid anderen beïnvloedt. Waar het ons om gaat is dat er een heel speciale psychische gesteldheid bestaat die ons in elke situatie een positieve invloed kan laten uitoefenen op de mensen om ons heen. Deze toestand noemen we *lift*.

Leren ‘*liften*’ met Mason

De psychische gesteldheid die we *lift* noemen is er een waarin je zowel resultaatgericht als op anderen gericht bent, en waarin je zowel innerlijk gestuurd bent als naar buiten toe open. Om deze kenmerken te verduidelijken, zullen we je een verhaal vertellen over Ryan en zijn zoon Mason. Dit verhaal illustreert wat *lift* is, en ook wat het niet is. Ryans psychische gesteldheid is aan het begin normaal, maar zal gaandeweg veranderen als hij *lift* gaat beleven.

RYAN: Vlak voordat mijn zoon Mason zes werd, waren hij en ik vervallen tot een zinloos, maar zich helaas telkens weer herhalend patroon: het begon ermee dat Mason ongehoorzaam was, bijvoorbeeld door zijn zus te plagen of te weigeren zijn speelgoed op te ruimen. Ik dreigde dan altijd met een time-out als hij niet zou gehoorzamen. Hij reageerde hier dan weer op door dingen te schreeuwen als: 'Ik haat jou! Ik wou dat je geen familie van me was! Ga weg en kom nooit meer terug!' Vervolgens probeerde ik hem dan tot bedaren te brengen en probeerde ik hem uit te leggen waarom hij moest opruimen of zijn zus met rust moest laten. Ook legde ik hem dan altijd uit waarom een time-out de logische consequentie was van zijn eigen gedrag. Als reactie daarop begon Mason echter altijd alleen nog maar harder te schreeuwen en sloeg hij me soms zelfs. Meestal eindigde het er dan mee dat ik hem schreeuwend en schoppend en al naar zijn kamer moest dragen. Ik had geen idee hoe ik dit patroon zou kunnen doorbreken.

Een van de redenen waarom Mason en ik niet in staat waren om dit patroon te doorbreken was dat ik zijn gedrag benaderde als een probleem: ik had een hekel aan zijn woedeaanvallen en wenste dat hij zich gewoon weer als vroeger zou gaan gedragen. Zijn oude gedragspatroon was gemakkelijker voor me, en ik was *gemakgericht*. De zucht naar gemak is onderdeel van een normale psychische gesteldheid. In mijn behoefte aan gemak was me de mogelijkheid ontgaan dat Mason zich anders gedroeg vanwege de veranderingen die recentelijk hadden plaatsgevonden in zijn leven, zoals bijvoorbeeld het feit dat hij sinds kort naar de buitenschoolse opvang ging. En als zijn omstandigheden waren veranderd, dan betekende dat dat ook de mijne waren veranderd. Mensen proberen over te halen om zich in veranderde omstandigheden hetzelfde te blijven gedragen als voorheen is meestal namelijk niet de beste manier om hen te veranderen.

Uiteindelijk besloot ik daarom om meer *resultaatgericht* te gaan handelen ten opzichte van Mason. Deze focus op een resultaat is een van de kenmerken van *lift*. In plaats van te proberen om Mason zich als voorheen te laten gedragen, vroeg ik me af welke resultaten ik nastreefde wat betreft zijn keuzes en de gevolgen daarvan. Ik besloot dat het mijn doel was om Mason te leren hoe hij vanuit zichzelf verantwoorde keuzes kon maken. Toen ik dat besluit eenmaal had genomen, was het niet meer belangrijk voor me of Mason zich op een manier gedroeg die mij een ongemakkelijk gevoel gaf. In plaats daarvan vroeg ik me slechts af hoe ik hem kon helpen om verantwoorde keuzes te maken.

Toen ik hierover nadacht, realiseerde ik me dat Mason al heel veel verantwoorde keuzes aan het maken was. Vaak maakte hij deze bijvoorbeeld als het van tevoren voor hem duidelijk was wat de consequenties van bepaalde gedragingen zouden zijn. En hij was beter in staat tot het maken van dit soort keuzes als ik of mijn vrouw Amy die dag serieuze aandacht aan hem hadden besteed. Naar aanleiding van deze inzichten veranderde ik de manier waarop ik met

Mason omging. Ik ging op zoek naar gelegenheden waarbij Mason keuzes zou kunnen maken, bijvoorbeeld wanneer zijn bedtijd naderde of als er opgeruimd moest worden, en probeerde hem dan vooraf uit te leggen welke opties hij had en wat de consequenties zouden zijn van elke optie. Vervolgens liet ik hem dan zelf een beslissing nemen over wat hij zou gaan doen. Bovendien deed ik mijn best om meer tijd voor hem vrij te maken.

Mijn inspanningen om Mason beter gefundeerde keuzes te laten maken en meer tijd met hem door te brengen, brachten een lichte verbetering in de situatie. Mason was blij met het feit dat ik meer tijd met hem doorbracht en nam in sommige gevallen verstandigere beslissingen. Maar het kwam nog steeds voor dat hij voor mij onvoorspelbare beslissingen nam en verkeerde keuzes maakte, zelfs als de consequenties daarvan hem duidelijk waren uitgelegd. Ook gebeurde het regelmatig dat ik niet zoveel tijd met hem kon doorbrengen als ik wilde. In die gevallen volgden er weer woedeaanvallen als ik hem vroeg om iets te doen wat hij niet wilde.

Toen ik nadacht over de situaties waarin Mason zijn woedeaanvallen kreeg, viel me nog een ander patroon op: veel van die aanvallen vonden plaats als ik met mijn verzoeken iets onderbrak wat hij aan het doen was. Als hij iets aan het bouwen was met zijn legostenen of een spelletje aan het spelen was op het moment dat ik hem vroeg om iets te doen, verwachtte ik van hem dat hij daarmee zou ophouden om aan mijn verzoek te voldoen. Als ik echter zelf ergens mee bezig was en Mason me hierbij onderbrak, dan verwachtte ik van hem dat hij zou wachten tot ik klaar was voordat ik zou doen wat hij van me vroeg. Ik verwachtte dus dat hij mijn bezigheden zou respecteren, terwijl ik dat met de zijne niet deed. Ik had te weinig respect voor hem omdat ik *extern gestuurd* was. Externe sturing is een vast kenmerk van de normale psychische gesteldheid. Als mensen extern gestuurd zijn, laten ze de omstandigheden (zoals mijn verwachting dat Mason opruimt of op tijd naar bed gaat) hun gedrag bepalen in plaats van hun normen en waarden (zoals respect voor iemand anders' tijd of bezigheden).

Toen ik eenmaal beseftte dat ik extern gestuurd was, besloot ik om *innerlijk gestuurd* te worden. Innerlijke sturing is een aspect van *lift* dat mensen de integriteit en de waardigheid geeft om de zelfbeheersing aan de dag te leggen die nodig is om volgens de normen en waarden te leven die ze ook bij anderen verwachten. In het geval van Mason werd ik innerlijk gestuurd door hem en zijn bezigheden hetzelfde respect te betonen dat ik ook van hem verwachtte voor mijzelf en mijn bezigheden. Als ik het bijvoorbeeld nodig vond dat hij met een bepaalde bezigheid zou stoppen, vroeg ik hem hoeveel tijd hij nodig dacht te hebben om met zijn bezigheid te stoppen en vroeg ik hem vervolgens om het taakje dat ik voor hem in gedachten had te verrichten nadat hij klaar was met

spelen. Doordat ik Mason nu met zoveel meer respect bejegende, namen zijn woedeaanvallen significant af.

Op een dag, terwijl ik eten voor hem en zijn zus Katie aan het klaarmaken was, stelde ik Mason voor om hem tijdens het eten een boek voor te lezen. Hij reageerde heel blij op dit voorstel. Maar toen ik de maaltijd op de tafel zette, begon hij al het eten op zijn eigen bord te scheppen, waardoor er niets overbleef voor Katie. Katie begon te huilen. Ik vroeg aan Mason waarom hij al het eten inpikte. Ik probeerde hem weer uit te leggen wat zijn keuzes waren en welke consequenties aan de verschillende keuzes verbonden waren. Maar als reactie hierop begon hij tegen me te schreeuwen dat hij niet meer mijn vriend was. Ik was volledig ondersteboven van de intensiteit van zijn reactie. Ik besteedde meer tijd aan hem. Ik hielp hem zijn keuzes en de consequenties daarvan beter te begrijpen. Ik bejegende hem met meer respect. Ik wist niet wat ik verder nog kon doen. Ondanks al mijn inspanningen was Mason weer tegen me aan het schreeuwen. Verward en uitgeput als ik was, dreigde ik Mason bijna weer met een time-out.

Toen ik op het punt stond om Mason met die time-out te dreigen, voelde ik mezelf *naar binnen gericht* en *innerlijk gesloten*. Naar binnen gericht zijn en jezelf afsluiten voor feedback zijn aspecten van een normale psychische gesteldheid. Als we naar binnen gericht zijn, houden we onszelf uitsluitend bezig met onze eigen behoeften, gevoelens en wensen. We zien andere mensen dan als objecten die ofwel ons helpen bij het bereiken van onze doelstellingen, ofwel ons daarbij belemmeren. In mijn geval was Mason een object dat me belemmerde om mijn doelstelling te bereiken om mezelf een goede vader te betonen. Als we intern gesloten zijn, negeren en verdringen we feedback, zoals ik dat deed met de feedback die ik van Mason kreeg, die erop neerkwam dat mijn inspanningen om te laten zien dat ik een goede vader was, faalden. We negeren of verdringen feedback als we bang zijn dat deze feedback iets zegt over onze waarde als mens. Vanwege deze angst en vanwege mijn gevoel van frustratie was mijn eerste reactie er een van boosheid. In mijn woede stond ik op het punt om Mason met een time-out te dreigen. Voordat ik dat deed herinnerde ik me echter net op tijd wat mijn doelstelling was: om Mason te leren verantwoorde keuzes te maken. Ook herinnerde ik me dat het in het verleden was voorgekomen dat ik dacht dat ik goed bezig was maar hem toch niet het respect betoonde dat ik van hem terugverwachtte. In die situaties had ik absoluut fouten gemaakt. Hoewel ik al op het punt stond om te reageren, kon ik mezelf nog net tegenhouden omdat ik me afvroeg of ik misschien nu ook een fout aan het maken was. En terwijl ik mezelf openstelde voor die mogelijkheid, stelde ik mezelf ook open voor wat Mason voelde en voor wat zijn behoeften waren. Ik werd *andergericht*.

Een gerichtheid op wat anderen voelen en nodig hebben is een van de aspecten van *lift*. Als we onszelf openstellen voor wat anderen voelen en nodig

hebben, zijn we empathisch naar hen en voelen we de aandrang om onszelf ook meevoelend op te stellen. Toen ik mezelf op Mason richtte, realiseerde ik me dat zijn geschreeuw wel erg extreem was. Hij moest wel echt pijn hebben, realiseerde ik me, als hij zo extreem reageerde. Misschien was zijn uitbarsting wel de enige manier om om te kunnen gaan met een of andere gekwetstheid die hij vanbinnen voelde. En als Mason ergens door gekwetst was, moest ik erachter komen waarom. Ik was er niet langer in geïnteresseerd om te bewijzen dat ik een goede vader was. In plaats daarvan wilde ik slechts weten waarom Mason zich zo gekwetst voelde. En toen ik eenmaal ging uitzoeken waarom Mason zich zo gekwetst voelde, verdween ook mijn behoefte om feedback uit de weg te gaan. Ik had nu juist feedback nodig, om te kunnen ontdekken waarom Mason zich voelde zoals hij zich voelde. In plaats van innerlijk gesloten, werd ik *open naar buiten toe*.

Jezelf openstellen voor externe aanwijzingen, voor feedback, is een ander aspect van *lift*. Als we openstaan voor deze aanwijzingen kunnen we leren, groeien en onszelf aanpassen aan de situaties waar we mee worden geconfronteerd. In mijn contact met Mason creëerden mijn focus op mijn doelstellingen, mijn intentie om mezelf respectvol op te stellen, mijn empathie en mijn wens om te leren van feedback een geheel nieuwe situatie. En omdat ik me in een nieuwe situatie bevond waarin ik aandacht had voor tot dusver onbekende aanwijzingen, begon het onbewuste, onafhankelijk functionerende gedeelte van mijn brein nieuwe patronen te ontdekken in deze aanwijzingen en nieuwe responsen daarop voor te stellen, sneller nog dan het bewuste gedeelte van mijn brein dat kon. Met andere woorden, ik begon een idee, een intuïtie, te ontwikkelen van wat het was dat ik moest doen.⁸ En mijn intuïtie zei me om Mason toch te gaan voorlezen.

Mijn bewuste reactie op mijn onderbewuste intuïtie was dat het een idioot idee was om Mason nu toch voor te gaan lezen. Waarom dit kwalijke gedrag belonen? Op een of andere manier voelde het echter goed, dus waagde ik het erop. Ik ging zitten en vroeg aan Mason of hij nog steeds wilde dat ik hem zou voorlezen. Mijn vraag aan Mason was oprecht. Het was geen poging om hem om te kopen, zodat Katie haar deel van het eten zou terugkrijgen. Voor Katie kon ik ook extra eten klaarmaken of haar op een andere manier tevreden stellen als dat nodig was. Als Mason ja had gezegd en naar het verhaal had geluisterd zonder het voedsel te delen, had ik wel een andere oplossing gevonden voor Katie. Ik liet me op dat moment leiden door wat ik vanbinnen voelde.

Toen ik Mason voorstelde om voor hem voor te lezen, klaarde hij volledig op. Hij pakte een blaadje papier en schreef daarop: 'Het spijt me. Ik ben jou friend. Ik wil jou friend zijn.' Hij overhandigde me het blaadje. Ik zei hem dat we natuurlijk vrienden waren. Mason wierp zijn armen rond mijn nek en barstte in tranen uit.

Vervolgens gaf hij Katie de helft van zijn maaltijd. En terwijl ze hun maaltijd verorberden, las ik hun een verhaaltje voor.

Ik weet niet zeker waarom Mason zo reageerde. Ik denk ook dat Mason, die toen zes jaar was, het zelf niet had kunnen uitleggen. Misschien voelde hij zich schuldig omdat hij wist dat het verkeerd was wat hij deed, maar durfde hij dit niet toe te geven. Misschien wilde hij slechts het gevoel hebben dat hij controle had over zijn eigen leven en had hij er toen hij die eenmaal bleek te hebben geen behoefte meer aan om die controle ook daadwerkelijk in de praktijk te brengen. Misschien wilde hij alleen maar het gevoel hebben liefgehad te worden. Misschien was het al deze dingen samen.

Het wetenschappelijk onderzoek dat in dit boek nog uitgebreid aan de orde zal komen heeft mij geleerd dat Mason bereid bleek tot verandering omdat ik wezenlijk contact met hem maakte op een manier die rekening hield met zijn allerdiepste gevoelens, en die hem kon helpen om die gevoelens op een doeltreffende, respectvolle wijze te doorleven, ook al waren we geen van tweeën in staat geweest om die gevoelens in woorden te vatten. Wat ik zeker weet is dat ik vanuit een normale psychische gesteldheid geneigd was geweest om Mason te straffen. Toen ik echter *lift* ervoer, was het mijn eerste neiging om hem voor te lezen. En door op mijn intuïtie af te gaan, veranderde ik de relatie die ik met mijn zoon had. Mijn voorstel om hem voor te lezen was slechts een onderdeel van wat Mason inspireerde om zijn gedrag te veranderen. Iemand aanbieden om hem voor te lezen of iets anders voor iemand te doen zal in een andere situatie niet altijd een verandering teweegbrengen. Het is zelfs zo dat ik Mason in een andere situatie misschien wel had gestraft voor zijn gedrag. Mijn intuïtie had minder te maken met wat ik deed dan met wie ik was.

In de weken en maanden na deze gebeurtenis verdwenen Masons woedeaanvallen bijna volledig. Hij deed nog steeds af en toe dingen waar ik het niet mee eens was, maar zijn gedrag werd wel beter en het mijne ook. Ik gedraag me nog steeds weleens op manieren die gemakzoekend, extern gestuurd, zelfgericht of intern gesloten zijn, maar ik leer ook hoe ik vaker *lift* kan ervaren. En als ik dit gevoel ervaar, voelt ook Mason zich door mijn inspanningen *gelift*.

Lift, zoals dat geïllustreerd wordt door het verhaal van Ryans relatie met Mason, is de benaming voor de psychische gesteldheid waarin je (1) resultaatgericht bent, (2) gestuurd wordt door interne normen en waarden, (3) gefocust bent op de behoeften en gevoelens van anderen, en (4) openstaat voor externe aanwijzingen die een proces van leren, groeien en aanpassen mogelijk maken. We gebruiken het woord 'lift' om zowel deze psychische gesteldheid als het effect dat deze psychische gesteldheid op anderen heeft te omschrijven. Anders gezegd, mensen die *lift* beleven, zullen ook anderen *liften* met hun gedachten, hun gevoelens en hun acties, en met de resultaten

die ze boeken. Als we *lift* beleven, worden we een positieve kracht in de situaties waarin we terechtkomen. Zonder onszelf te *liften* zullen we anderen ook niet snel kunnen *liften* en zonder anderen te *liften* zullen we ook onszelf niet gemakkelijk kunnen *liften*.

In de situaties waarin we *lift* beleven, *liften* we ook anderen, maar situaties hebben de neiging om te veranderen en mensen veranderen dan vaak met ze mee. Nieuwe situaties halen ons vaak uit onze staat van *lift* en brengen ons terug in de meer gebruikelijke psychische gesteldheid waarin we ons meer richten op problemen dan op resultaten, eerder simpelweg reageren op omstandigheden dan onze normen en waarden ons gedrag aan te laten sturen, geobsedeerd zijn door onze eigen agenda's in plaats van ons te verplaatsen in die van anderen, en feedback uit de weg gaan die ons in staat zou kunnen stellen om te leren en te groeien. Als we dit allemaal doen, zullen we mensen eerder omlaag trekken dan dat we hen *liften*. De omstandigheden van het alledaagse bestaan oefenen een sterke druk uit om terug te vallen in onze alledaagse psychische gesteldheid, zelfs na de meest verheffende ervaringen. Wetenschappelijke onderzoeken en praktijkvoorbeelden kunnen ons echter duidelijk maken wat we kunnen doen om onszelf en anderen weer terug te brengen tot een staat van *lift*. Uitgaande van deze onderzoeken hebben we vier vragen geformuleerd die gebruikt kunnen worden om zowel onszelf als anderen te *liften*, waardoor we een positieve impact kunnen hebben in elke situatie.

Vier vragen

Ron deed zijn uiterste best om uit te leggen waarom hij vond dat hij zijn kracht had verspeeld, maar het lukte hem niet. Bepaalde dingen wist hij intuïtief en kon hij niet precies onder woorden brengen. Een aantal weken na de vergadering volgde Ron echter een trainingsprogramma voor bedrijfsbestuurders met de naam 'Leidinggeven aan een positieve organisatie'. Tijdens dit programma maakte hij kennis met een onderzoeksterrein genaamd 'positieve organisatorische wetenschap' (POW). POW staat voor onderzoek naar de ideale organisatie en naar het ideale menselijke gedrag binnen organisaties.⁹ Het is vergelijkbaar met positieve psychologie, een discipline waarin onderzoekers positieve emoties en kwaliteiten trachten te interpreteren en onderzoeken hoe menselijke deugden kunnen leiden tot sterkere gemeenschappen.¹⁰ De professors en de studenten discussieerden over onderwerpen als de vraag wat voor soort cultuur het best de belangen van mensen en hun organisaties zou dienen, welke middelen hoogwaardige emoties en relaties binnen de werkplek kunnen bevorderen, welke technieken organisaties kunnen activeren, en welke nieuwe benaderingen van positief leiderschap er mogelijk waren. Ron maakte tijdens dit programma kennis met het fenomeen *lift*.

Deze kennismaking had een bijzondere impact op Ron omdat hij deze psychische gesteldheid herkende uit zijn eigen ervaringen: *lift* stond voor de ‘plaats’ waar hij niet langer was en voor de ‘kracht’ die hij had verspeeld. Hij realiseerde zich tevens dat de reden dat hij voor de laatste bestuursvergadering zo regelmatig dit gevoel had gehad, was dat een reeks ingrijpende persoonlijke ervaringen het beste in hemzelf naar boven hadden gehaald. Dit besef zat hem dwars: wat als hij dit gevoel van *lift* alleen maar kon beleven als bepaalde moeilijke omstandigheden hem daartoe dwongen? Wat moest hij dan doen met de rest van zijn leven en carrière? Doordat deze vragen hem zo dwars hadden gezeten, kwam het voor Ron als een enorme opluchting dat wetenschappelijk onderzoek tot de formulering van vier vragen had geleid die hem konden helpen om in iedere situatie *lift* te beleven:

- 1 **Welk resultaat wil ik boeken?** (Wie deze vraag beantwoordt, wordt minder gemakgericht en meer doelgericht.)
- 2 **Hoe zou mijn verhaal eruitzien als ik volgens de normen en waarden zou leven die ik bij anderen verwacht?** (Wie deze vraag beantwoordt, wordt minder extern en meer innerlijk gestuurd.)
- 3 **Wat voelen anderen over deze situatie?** (Wie deze vraag beantwoordt, wordt minder zelfgericht en meer andergericht.)
- 4 **Wat zijn de drie (of vier of vijf) strategieën die ik zou kunnen gebruiken om mijn doel te bereiken binnen deze situatie?** (Wie deze vraag beantwoordt, wordt minder innerlijk gesloten en meer open naar buiten toe.)

We hebben dit boek geschreven om je deze vragen te kunnen aanbieden. Als mensen deze vragen stellen en beantwoorden zullen ze hun normale psychische gesteldheid doorgaans verlaten om in een psychische gesteldheid te geraken waarin ze zowel zichzelf als anderen kunnen *liften*. Er zijn misschien ook andere vragen die je zou kunnen stellen om dit te bereiken, andere methoden die gebruikt kunnen worden of andere omstandigheden die mensen kunnen tegenkomen die hen kunnen helpen om het fenomeen *lift* te ervaren. We weten echter dankzij wetenschappelijk onderzoek en vanuit onze persoonlijke ervaringen en die van anderen dat deze vragen bij uitstek het vermogen hebben om *lift* mogelijk te maken.

Toen Ron ontdekte dat hij *lift* kon ervaren door een paar eenvoudige vragen te stellen en te beantwoorden, wist hij voortaan wat hij moest doen om zijn gevoel van *lift* zo vaak als mogelijk was te beleven. Vlak nadat hij had kennisgemaakt met *lift* zou Ron bijvoorbeeld een vergadering bijwonen waarin hij samen met zijn collega's zou moeten beslissen hoe de salariering van de werknemers van zijn bedrijf in de toekomst zou worden geregeld. Besluiten hierover waren extra gecompliceerd geworden doordat Rons bedrijf

recentelijk was overgenomen door een concurrent. De twee bedrijven hanteerden verschillende procedures en formulieren voor het uitbetalen van hun werknemers en er bestonden nog geen richtlijnen voor het onderling op elkaar afstemmen van deze procedures en formulieren. De procedures en formulieren representeerden in feite slechts enkele van de vele problemen die uit de acquisitie van Rons bedrijf waren voortgekomen. Er waren nog geen instructies voor het omgaan met deze problemen en Rons chef (die door Rons bedrijf was aangewezen om als contactpersoon op te treden bij het overleg met het andere bedrijf) durfde niet goed naar die instructies te informeren. Ron maakte zich er zorgen over dat al deze problemen ertoe zouden kunnen leiden dat de vergadering een frustrerende verspilling van tijd zou worden.

Ron bereidde zich voor op de vergadering door zichzelf de vier vragen te stellen. Op de agenda stond dat er besloten moest worden hoe de werknemers uitbetaald zouden worden, maar deze agenda was probleemgericht vanwege de tegenstrijdige procedures die gehanteerd werden en het gebrek aan sturing binnen het bedrijf. Toen Ron aan zichzelf de eerste vraag stelde, stelde hij vast dat het resultaat dat hij wilde boeken een manier van samenwerken was met het nieuwe bedrijf op het terrein van salariering, waar de werknemers van beide bedrijven achter zouden kunnen staan en samen aan zouden willen werken.

Ron stelde zichzelf vervolgens de tweede vraag, vastbesloten om niet automatisch te reageren en zichzelf niet de kans te geven om gefrustreerd te raken door het gedrag van andere deelnemers aan de vergadering. Dankzij deze vraag realiseerde hij zich dat hij bovenal openhartigheid verwachtte van zijn chef: hij wilde dat zijn baas een eerlijke uitwisseling van standpunten zou hebben met de mensen van het andere bedrijf zodat iedereen alle informatie zou kunnen vergaren die hij nodig had. Hij concludeerde dus dat hij met evenveel openhartigheid met zijn chef zou moeten spreken als hij van zijn chef verwachtte wanneer die met de mensen van het andere bedrijf zou spreken.

Toen Ron zichzelf de derde vraag stelde, stelde deze hem in staat om zijn chef (en de andere deelnemers aan de vergadering) niet langer als middelen te beschouwen om zijn eigen doelstellingen te bereiken, noch als obstakels die het bereiken van die doelstellingen belemmerden. In plaats daarvan kon hij navoelen hoe moeilijk het moest zijn voor zijn chef om uit te vinden hoe hij het best met de mensen die zojuist hun bedrijf hadden overgenomen om kon gaan. Vanuit dit vermogen tot empathie nam hij zich voor niet alleen openhartig te zijn tegen zijn chef, maar hem ook zoveel mogelijk te ondersteunen.

Toen Ron zichzelf ten slotte de vierde vraag stelde, hield hij op zich zorgen te maken over het soort feedback dat hij zou kunnen krijgen vanwege het feit dat hij een initiatief nam bij de vergadering, of over het soort feedback dat hij

en zijn collega's zouden kunnen krijgen vanuit het andere bedrijf. In plaats daarvan verklaarde Ron zich bereid om vele verschillende strategieën te overwegen ten aanzien van het uitbetalen van werknemers en wilde hij enthousiast aan de slag gaan om uit te zoeken welke aanpak de beste zou zijn.

De vergadering begon en Rons chef begon met het doornemen van de agenda, waarbij hij voorstelde dat de groep een zo goed mogelijk besluit zou nemen op basis van de informatie die op dat moment voorhanden was. Ron vroeg of hij de vergadering even stil mocht leggen. Hij stelde voor dat de groep zou bespreken wat ze die middag wensten te bereiken. Hij stelde vervolgens voor dat de groep zou proberen om een aanpak van het salarieringsprobleem te ontwikkelen die op de lange duur voor beide bedrijven en hun werknemers goed zou werken. Toen de groep deze suggesties ging bespreken, herinnerde Rons chef zich opeens wat tot dusver onbekende maar relevante informatie die hij van het andere bedrijf had gekregen, die hij was vergeten te delen. Hierdoor kon de groep de probleemstelling aanpassen en helderder formuleren welke aanvullende informatie nog nodig was om verder te gaan. Toen de groep eenmaal helder had waaruit deze informatie moest bestaan, nam Rons chef het op zich om de managers van het andere bedrijf met het verzoek te benaderen. Zijn overleg met hen verliep voorspoedig. Ze waren onder de indruk van de heldere doelstellingen waarmee Ron hen benaderde. Voordat Rons chef hun vragen had voorgelegd aan de managers van het andere bedrijf hadden Ron en zijn collega's het gevoel gehad dat deze mensen een licht neerbuigende houding aannamen tegenover hen. Nadat Rons chef hen had gesproken, veranderde dit echter. Werknemers van het overnemende bedrijf begonnen de werknemers van Rons bedrijf te helpen bij het uitwerken van de integratie van beide bedrijven.

Ron was zeer enthousiast over deze en andere ervaringen. Tegenwoordig gebruikt hij de vier vragen bijna dagelijks. Hij wordt steeds meer resultaatgericht, innerlijk gestuurd, andergericht en open naar buiten toe, waardoor hij zowel zichzelf, zijn collega's, als zijn organisatie verheft.

Iedereen kan doen wat Ron deed. Met behulp van de uitkomsten van sociaalwetenschappelijk onderzoek en praktijkervaringen kunnen we leren hoe we onszelf en anderen kunnen verheffen, hoe we dit vaker kunnen ervaren, hoe het stellen van deze vier vragen iemands psychische gesteldheid kan veranderen, en hoe iemands psychische gesteldheid die van anderen kan beïnvloeden. De eerste stap richting een beter begrip van deze kwesties bestaat uit een beschrijving van de wetenschappelijke onderbouwing van het begrip lift, een verklaring van de herkomst van het woord en een verklaring waarom de vier aspecten alle vier aanwezig moeten zijn om iemand in staat te kunnen stellen om zichzelf en anderen te verheffen. Dit onderdeel van onze reis ondernemen we in hoofdstuk 2.

Suggesties om de principes van *lift* in de praktijk toe te passen

De maalstroom van het alledaagse bestaan maakt het soms een hele opgave om even een stapje achteruit te doen om jezelf de vier vragen te stellen, of je zelfs maar te herinneren wat ze ook alweer waren. De volgende suggesties kunnen hierbij helpen:

- 1 **Wijs een aantal cruciale activiteiten aan en maak tijd vrij voor je voorbereiding hierop.** Een van onze collega's kwam tot de conclusie dat de activiteiten waarbij hij het in het bijzonder belangrijk vond om een positieve impact te hebben zijn werkvergaderingen waren. Hij pakte zijn werkschema erbij en reserveerde voor elke vergadering tien minuten waarin hij zichzelf de vier vragen zou stellen. Dit principe kunnen we toepassen op elke regelmatig terugkerende activiteit. Als je het lastig vindt om activiteiten aan te wijzen waarvoor je deze extra voorbereiding kunt gebruiken, kun je gebruikmaken van de digitale assessment- en ontwikkelingsmethode op de website: <http://apps.leadingwithlift.com/assess/> om je hierbij te helpen.
- 2 **Leg een muntje in je schoen.** Een andere manier om jezelf aan te zetten tot het regelmatig stellen van de vier vragen is door een geheugensteuntje te gebruiken. Je kunt bijvoorbeeld een muntje in je schoen leggen en jezelf voornemen om telkens als je het muntje voelt bewegen jezelf de vier vragen te stellen. Je kunt ook een armband of een ring dragen of een draadje om een vinger knopen. Als je werkt met een elektronische agenda kun je ook het assessment gebruiken op <http://apps.leadingwithlift.com/assess/> om jezelf automatisch herinneringen te laten sturen.
- 3 **Besteed aandacht aan gevoelens van spanning.** Als we in een bepaalde situatie ingrijpende emoties als woede of angst ervaren en we niet fysiek in gevaar zijn, is er een goede kans dat onze impact in die situatie niet positief zal zijn. Dit soort intense emoties zijn vaak een duidelijk teken dat we een time-out moeten nemen om onszelf de vier vragen te stellen.
- 4 **Geef andere mensen toestemming om jou ter verantwoording te roepen.** Als het in een bepaald soort situaties moeilijk blijkt om een positieve impact te hebben en er mensen zijn die je vertrouwt die vaak aanwezig zijn bij dit soort situaties, vertel hun dan over je wens om binnen die situaties een positieve impact te hebben. Geef hun toestemming om je een time-out op te leggen als ze vinden dat je geen positieve impact hebt. Deze techniek zal je meer aanspreekbaar maken op de impact die je hebt op anderen. Ook zal het andere mensen ervan overtuigen dat het niet erg is om van je vergissingen te leren, omdat jij hun hierin het goede voorbeeld geeft.
- 5 **Schrijf de vier vragen op een kaartje.** Als het je moeite kost om de vier vragen te onthouden, schrijf ze dan op een kaartje en stop dit in je portemonnee of in je tas, of plak het op je computer of je koelkast.

- 6 Gebruik een ezelsbruggetje.** Je kunt ook een ezelsbruggetje gebruiken om de vier vragen te onthouden, zoals:

Let op de resultaten: 'Welk resultaat wil ik boeken?'

I ntegriteit is een voorwaarde: 'Hoe zou mijn verhaal eruitzien als ik volgens de normen en waarden zou leven die ik bij anderen verwacht?'

Formuleer strategieën: 'Wat zijn de drie (of vier of vijf) strategieën die ik zou kunnen gebruiken om mijn doel te bereiken in deze situatie?'

Transformeer je perspectief: 'Wat voelen anderen over deze situatie?'

Laat iets waardevols na: 'Welk resultaat wil ik boeken?'

I nbeelding: 'Hoe zou mijn verhaal eruitzien als ik volgens de normen en waarden zou leven die ik bij anderen verwacht?'

Forceer een oplossing: 'Wat zijn de drie (of vier of vijf) strategieën die ik zou kunnen gebruiken om mijn doel te bereiken in deze situatie?'

Telepathie: 'Wat voelen anderen over deze situatie?'