

MARINKA LIPSIUS

A black silhouette of a person in a dynamic, athletic pose, possibly a martial artist or dancer, with one arm extended forward and the other hand near the head. The figure is set against a background of a cloudy sky. The title 'FACTOR MOED!' is overlaid on the figure. 'FACTOR' is in large, bold, blue capital letters. 'MOED!' is in a smaller, blue, sans-serif font, with the word 'MOED' being partially obscured by a large, orange, hand-drawn scribble that also covers the word 'DOEN'.

FACTOR MOED!

VAN WILLEN NAAR DOEN
IN SITUATIES DIE MOED VRAGEN

Boom

FACTOR DOEN!

Van willen naar doen
in situaties die moed vragen

Marinka Lipsius

*De praktische vertaling van
de bestseller Factor MOED!*

Boom

Voorwoord

DOEN EN LATEN

Leerling: 'Hoe kan ik leren om te spreken in het openbaar?'

Meester: 'Door het te doen.'

Leerling: 'Maar hoe weet ik of ik het kan?'

Meester: 'Dat weet je, als je het gedaan hebt.'

Het is met schrijven als met spreken. Je leert het door het doen. Daar is een zekere moed voor nodig. Maar als de noodzaak er is en die in zijn betekenis wordt verstaan, dan volgt de moed en wordt het moedige vanzelfsprekend. Een fluitje van een cent.

Dit boek werd noodzakelijk door het eerste boek dat Marinka Lipsius heeft geschreven. Dat ging over moed, over durven. Over het vermogen om het noodzakelijke te doen, om het goede te doen. Moed kost moeite tot het getoond wordt. Dan gaat het ons vaak bij verrassing gemakkelijk af.

Het doet denken aan 'coming out', aan 'uit de kast komen'. Je hoeft niet homoseksueel te zijn om het te herkennen: je ziet er enorm tegenop, tot je het doet. Niets is zo bevrijdend als voor je ware aard uitkomen. En niets is zo frustrerend als die te moeten verhullen. Lipsius bepleit androgyn leiderschap: mannelijk én vrouwelijk tegelijkertijd. Leiderschap dat dienstbaar durft te zijn aan het grotere geheel. Dat vergt een coming out. Lipsius biedt aanknopingspunten en geeft een handelingsrepertoire. We zijn uniek, maar staan er – gelukkig – niet alleen voor.

Als we onze moed verzameld hebben, komt het op doen én laten aan. Wanneer moet je handelen en wanneer is het beter juist niét te handelen? Door dit laatste kan ook veel bereikt worden.

Als we handelen, doemt onvermijdelijk de vraag op naar het 'hoe'. Aan de hand van levensechte gevalsbeschrijvingen deelt de auteur haar inzichten en ervaringen. Je kunt het haar zien doen. Dat is ruimhartig. De ervaringen worden in de context van de vakliteratuur geplaatst en ze worden – wel zo handig –

samengevat. Zo wordt een domein in kaart gebracht vol valkuilen en klemmen, maar ook vol kansen en mogelijkheden.

Het heeft een leerzaam boek opgeleverd dat de kwaliteiten van een Zwitsers zakmes heeft. Het boek is schaamteloos handig (door schade en schande wijs geworden). Het lokt uit tot vakmanschap en zelfreflectie. Die twee, die horen bij elkaar. Lipsius gaat ons daarin voor. Gidst ons door onherbergzaam land. Deelt met ons haar enthousiasme en haar niet aflatende leergierigheid. Van vakmanschap naar meesterschap.

Een schrijver is een lezer die voor zichzelf is begonnen. Daar is moed voor nodig. En bekwaamheid. Die heeft Lipsius volop.

Ik heb haar boek gulzig gelezen. Nu gebruik ik het af en toe voor een terugblik en zoek ik er iets in op. Het is een bron.

Daarom is dit boek een heel verstandige aanschaf. Let maar op!

Harry Starren

April 2018

Harry Starren is voormalig CEO van de Baak VNO-NCW, een van Nederlands meest toonaangevende leiderschapsontwikkelingsinstituten. In deze periode vestigde De Baak zijn reputatie als platform voor innovatief leiderschap en verzesvoudigde de omzet. Hij wordt beschouwd als een expert op het gebied van leiderschap en ondernemerschap, wordt veel gevraagd als spreker en facilitator. Momenteel focust hij zich op private en publieke organisaties met een oriëntatie op de Europese markt.

Hij studeerde onder andere geschiedenis, politieke wetenschappen en deed post-masters op Harvard en de Universiteit van Maryland. Hij presenteerde het educatieve televisieprogramma Grootmeesters in Management en is auteur van onder andere Think like a Manager, Don't Act Like One, De 21 Geboden van Leiderschap en verschillende artikelen over onder meer de filosofie en praktijk van leiderschap.

Harry Starren is lid van een aantal raden van toezicht en adviseert en begeleidt raden van toezicht en directies.

Inhoudsopgave

Voorwoord 5

Inleiding 10

Dromen, durven, doen 10

Motivatie 12

Leeswijzer 15

Een paar woorden van dank 16

EERSTE DEEL

JIJ - JE DOEN - JE MOEDFACTOR

1 De basis van ons doen 21

Jager-verzamelaars met een 2.0 brein 21

Hoe het werkt met gedrag 24

Kort samengevat 29

Om te doen 30

2 Over moed gesproken 32

Moed in het kort 32

Belangrijke pijlers voor het tonen van moed 34

Angst – de grillige raadgever 48

De winst van moed 50

De keerzijde van moed 51

Moed in de praktijk 52

Kort samengevat 54

Om te doen 55

3 De gereedschapskist 56

Het waardenwiel 56

The Gap – kunst en kunde 60

De ego-wasstraat 65

De realitycheck 68

The way of the captain 71

Kort samengevat 75

Om te doen 76

TWEEDE DEEL**LEIDERSCHAP, MOED & EFFECTIVITEIT****4 Moed en leiderschap 78**

Moedig leiderschap 79

Effectiviteit 84

Verbeeld je vooral veel 85

De zeven habits in het licht van moedig leiderschap 87

Moed tonen in een groep 94

De achtste habit: van effectiveness naar greatness 98

Kort samengevat 100

Om te doen 101

5 Androgyn leiderschap - best of both worlds 102

Vrouwelijk en mannelijk leiderschap 103

Het hinderende misverstand 104

Lessen van de Icení 105

Magneet en motor 106

Kenmerken van androgyn leiderschap 107

In memoriam 109

Kort samengevat 109

Om te doen 110

DERDE DEEL**JIJ - DE ANDER - JE DOE-FACTOR****6 Verbinden met impact 114**

Nut en noodzaak van verbindend leiderschap 114

Drievoudig verbinden 116

Barsten zijn plekken waar het licht kan binnenvallen 124

Moed en verbindend leiderschap 128

Vertrouwen 129

Overtuigen 131

Luisteren, diagnosticeren en handelen 137

De missing link bij feedback 139

Kort samengevat 143

Om te doen 143

7 Brein en gedrag	144
Hulp van je hersens (of niet)	145
Zo beïnvloed je gedrag	147
Hoe je jezelf stuurt	153
Kort samengevat	158
Om te doen	158
 8 En er is nog zoveel meer...	 159
Filosofie in praktijk	160
De gulden regel	163
De zegen van zen	164
Psychologie is zo gek nog niet	166
Sociologie – het gedrag van een groep	168
Kort samengevat	174
Om te doen	175

VIERDE DEEL

JE SCHATKIST

9 Zeven sleutels tot effectieve moed	177
1 Je persoonlijke balans	178
2 Je verbinding met anderen	179
3 Je weet waarom	180
4 Je bewandelt je weg stap voor stap	181
5 Je leiderschap is the best of both worlds	182
6 Je ontspanning en inspanning zijn in balans	183
7 Je functioneert in het sterrenkwadrant	184
Tot slot	185
 Nawoord	 186
Literatuurtips	189
Bronnen	190
Over de auteur	192

Inleiding

Ieder van ons kent momenten waarop je moed moet verzamelen om keuzes te maken, stappen te zetten. *Factor MOED!* (verschenen in 2016) raakte een snaar. We kennen het allemaal. Of het nu in je persoonlijke of je professionele leven is, situaties waarin je moed moet verzamelen zijn er legio.

In gesprek met lezers, vrienden, cursisten en klanten kreeg ik vaak de vraag: *hoe* doe je dat nou: die stap zetten, moedig zijn? *Factor MOED!* maakt je vooral bewust en biedt hier en daar handvatten. Deze vraag ging over concrete tips om van *willen* naar *doen* te komen. Kant-en-klare tips geven waardoor je opeens vol lef je leven leeft, is helaas niet mogelijk. Moed is namelijk een van de vier kardinale deugden. Verstandigheid of rechtvaardigheid, (zelf)beheersing en wijsheid zijn de andere drie. Een kenmerk van deugden is dat ze een doe-het-zelfpakket zijn voor je hele leven. Je moet eraan werken. Elke dag. Je zult slagen en falen. Het is schaven en boetseren. In een tijd van de quickfix en de korte termijn is dat misschien niet de meest sexy boodschap. Toch merkte ik bij het begeleiden van klanten, tijdens trainingen en in mijn eigen leven, dat er wel degelijk praktische handvatten zijn waarmee je de weg naar een moediger leven kunt bewandelen. Die weg zelf is lonend – ondanks de prijs die je soms ook betaalt. Hij kent momenten van trots en voldoening, ondanks de frustraties en faalmomenten die je ook tegenkomt. Moed draagt bij aan meer geluk, effectiviteit en kwaliteit. Boeken erover zijn nog schaars. Alle reden om over mijn aarzeling heen te stappen en *Factor DOEN!* te schrijven.

DROMEN, DURVEN, DOEN

Het was de gedroomde titel van dit boek, ware het niet dat Ben Tiggelaar dat vast niet goed had gevonden (*Dromen, Durven, Doen* – Ben Tiggelaar, Het Spectrum).

Dromen zijn onmisbaar. Ze zijn de vonk waardoor de motor op gang kan komen. Dromen kunnen dat aanlokkelijke punt op de horizon zijn. Ze kunnen zich ook vermommen als de noodzaak om uit een situatie te komen. Dan droom je als het ware van 'beter' en je gelooft er (nog) in dat het kan. Heb je die droom opgegeven, dan kom je überhaupt niet meer in actie.

Durven is de motor die zorgt dat een vonk ook leidt tot vermogen, tot energie. Zonder de motor is een vonk kansloos. Dromen zonder de moed ervoor te gaan zijn utopieën. Moed zonder een richtinggevend doel, een kompas, is een ongeleid projectiel. Dat moed geen hersenloze stoerdoenerij is, beschreven we al in *Factor MOED!*

Doen is de rijvaardige bestuurder die de kunst verstaat te schakelen, te sturen en het gaspedaal te bedienen waardoor bestuurder en auto van A naar B komen. Zonder *executive power* komt van een droom bar weinig terecht – hoeveel moed je ook hebt verzameld. Het trio dromen, durven, doen staat zelden in keurige volgorde opgesteld. Soms doe je voordat je de moed hebt, soms durf je gaandeweg pas te dromen, soms is moedig doen aanvankelijk alleen maar een front en voel je pas gaandeweg het vertrouwen groeien.

'Doen is het nieuwe denken' is een credo dat de afgelopen jaren regelmatig wordt gebruikt. In dit boek is 'doen' geen vervanging van het denken. Doen is soms de uitkomst van denken, gaat er soms aan vooraf en is heel vaak onbewust, gedachteloos. In die zin is ons handelen soms de beste spiegel om in te kijken. Als er groot verschil zit tussen wat je zegt en wat je doet, kun je jezelf afvragen waar je gedrag jou op wijst. Is het luiheid, angst of vind je iets veel minder belangrijk dan je zegt, bijvoorbeeld? Ons handelen spreekt. We geloven eerder wat iemand doet (of juist niet doet), dan wat hij zegt.

Centraal in dit boek staat (moedig) gedrag. Doen kan daarbij net zo goed niet-doen zijn. Doen is niet altijd in actie komen. Doen is soms juist op je handen zitten en de moed hebben iets te laten gebeuren. Ook dat kan effectief zijn en impact hebben.

In welke vorm ook: doen is een factor van belang. Alle deugden zijn machteloos zonder ons handelen. Jouw moed heeft handen en voeten nodig om van wens naar daad te gaan. Daarom neem ik je, nu je hier toch bent, mee op reis.

MOTIVATIE

Waarom jij dit boek en misschien *Factor MOED!* openslaat en leest, kan ik als schrijver niet beoordelen. Ik kan het wel vermoeden. Iedereen heeft momenten dat de moed je in de schoenen zinkt, dat je moed verzamelt, dat je angsten of zorgen soms grote proporties aannemen of dat een situatie aanvoelt alsof je er niet uit gaat komen. Ik ken ze. En voor jou zal het vast niet anders zijn. De winst van moed is het feit dat je ervoor kiest om niet een toeschouwer van je leven te zijn, maar een deelnemer. Het liefst een die de regie in handen heeft, ondanks dat je veel situaties niet kunt controleren. Wat altijd geldt: je kunt wel in belangrijke mate regie voeren over wat jij in een situatie doet. In ieder geval meer dan je denkt.

Dat besef is bevrijdend en het daaraan verbonden gedrag krachtig. Zeg nou zelf: leef je graag vanuit angst en zorg? Word je het liefst geleefd door de omstandigheden? Of leef je liever vanuit kracht en ben je kapitein op je eigen schip? Retorische vragen misschien, maar ... de verantwoordelijkheid bij een ander, bij omstandigheden leggen kan ook best heel prettig zijn. En dus verleidelijk. Punt is: je manoeuvreert jezelf ongemerkt in een slachtofferpositie. Dat maakt je niet effectief en leidt zelden tot geluk of voldoening. Ik prikkel je zo veel mogelijk om in de goede positie terecht te komen.

Heel wat families, organisaties en instituties worden geleid door angst. We noemen het vaak niet zo, maar psychologisch gezien is angst een enorme drijfveer. Hoe meer we te verliezen hebben, hoe groter de angst. En we hebben aardig wat te verliezen in ons welvarende deel van de wereld. Angst is een normale menselijke emotie en is op zijn plaats in situaties waar gevaar dreigt. Als basis van een cultuur is hij echter desastreus. Hij leidt tot bizarre en soms gevaarlijke situaties. Tot overmatige regeldruk, een vrij speelveld voor populisme en in organisaties tot ineffec-

tief gedrag, dat een zichzelf versterkende werking heeft. Is het dan niet begrijpelijk dat we bang zijn? Natuurlijk is het begrijpelijk. Maar die angst brengt ons op plaatsen waar we niet willen zijn. Vertrouwen, vrijheid en rechtvaardigheid lopen de deur uit als angst aan de macht komt. Het recht van de hardst roepende, systemen en wantrouwen nemen het over.

Neerkijken op populisme, regeldrang en lafheid is niet het goede antwoord. Anderen de schuld geven evenmin. Het zijn symptomen die ons de spiegel voorhouden. We creëren zelf de voedingsbodem waardoor deze symptomen de kans krijgen. Het is hoog tijd voor een nieuwe koers. Nederland moet moediger. Wij moeten moediger!

Het goede nieuws is: waar angst een zichzelf versterkende werking heeft, heeft moedig gedrag die vermenigvuldigende werking ook. We hebben mensen nodig die durven leiden, die met de blik op morgen en de voeten stevig in vandaag durven staan en gaan voor een nieuwe tijd. Dat we leven in een tijdperk van kantelingen is voor velen duidelijk. Zo'n kanteltijd creëert chaos en onrust. Er is behoefte aan leiderschap dat waardengeoriënteerd is, daar stevig voor staat en verbindend is in de uitvoering. Dat leiderschap kan plaatsvinden aan de top van een organisatie. Het kan ook getoond worden door je buurvrouw die binnen de wijk een verbindende rol van betekenis speelt. Functies bepalen niet je leiderschap. Jij bepaalt of je je functie of plek in de samenleving met moed en leiderschap invult.

Ik heb gemerkt dat 'moed' voor sommigen als groot en heroïsch aanvoelt. Dat zelfs degenen die er in bestuurlijke zin op studeren, het woord verkleinen naar lef, lastige keuzes of andere synoniemen. Ik houd het bij moed, omdat het een deugd is met een rijke historie en een diepe betekenis. En ik pak de handschoen op om het met dit boek zo concreet en haalbaar mogelijk te maken. Want alledaagse moed is voor iedereen bereikbaar.

Tot slot

Voordat je verder leest, wens ik je geluk met deze stap. Je bent in staat tot reflectie, durft in de spiegel te kijken en durft nieuwe wegen te verkennen. Op welke positie je ook leidinggeeft – of het

nu aan je eigen leven is, of ook professioneel: je draagt verantwoordelijkheid. Je daarin blijven ontwikkelen is een teken van goed leiderschap dat niet alleen jezelf ten goede komt, maar ook de mensen in je omgeving. Dus: chapeau!

Viele kleine Leute die in vielen kleinen Orten viele kleine Dingen tun, können das Gesicht der Welt verändern.

BERLIJNSE MUUR, AUTEUR ONBEKEND

Hoofdstuk 1

DE BASIS VAN ONS DOEN

‘Het is pas 11 uur in de ochtend. Weliswaar een grijze ochtend. Maar verder een prima ochtend. Ze kijkt mistroostig naar de overblijfselen voor zich. Op tafel liggen omhulsels in vrolijke kleuren. Veel vrolijker dan zij zich voelt. “Damn!” Gisteren was ze vastbesloten aan het lijnen geslagen. Toen ze vanochtend de kast opendeed, een uur na het ontbijt, lonkten de beloften van zoetheid en was ze gezwicht. Een koekje bij de koffie kan wel, dacht ze. En hier zit ze, een heel pak later, met een misselijk gevoel van schuld en schaamte. Of zou het de suikerhype zijn? Ze zucht, staat op en ruimt de rommel op. Een halve liter water die ze achteroverslaat verzacht het schuldgevoel iets, maar het kwaad is al geschied. “Damn, damn!”’

JAGER-VERZAMELAARS MET EEN 2.0 BREIN

Ken je het? Goede voornemens, vastbesloten ergens voor te gaan en onderweg volledig de weg kwijtraken? Gelukgewenst, je bent een homo sapiens. En troost je, je bent niet de enige.

‘Waarom proppen mensen zich vol met calorierijk voedsel dat hun lichaam weinig goeds te bieden heeft?’, vraagt Yuval Noah Harari zich af in zijn prachtige boek *Sapiens* (Harari, 2014). ‘Het is een raadsel waarom we ons volvreten met de zoetste, vetste etenswaren die we maar kunnen vinden, totdat we kijken naar de eetgewoonten van onze verzamelende voorzaten’, schrijft hij verder. ‘Calorierijke zoetheiden waren extreem zeldzaam ... Als een steentijdvrouw een barstensvolle vijgenboom tegenkwam, kon ze het beste ter plekke zo veel mogelijk vijgen opeten, voor de plaatselijke bavianentroep de boom kaalvrat. Het instinct om hoogcalorisch voedsel snel naar binnen te schrokken zit stevig ingebakken in onze genen.’ Tot zover dit bemoedigende citaat.

De evolutie van de mens, de homo sapiens dan, is merkwaardig. Lange tijd verkeerden we in het midden van de voedselketen en waren we een vrij onbeduidende soort tussen de andere soorten. Een mutatie in onze hersens leidde tussen de zeventig- en dertigduizend jaar geleden tot een cognitieve revolutie. Die revolutie gaf ons een paar belangrijke dingen, waaronder het vermogen ons dingen voor te stellen die er (nog) niet zijn. Noem het verbeeldingskracht, fantasie. Alles wat we met dat vermogen konden doen, heeft ons in een sneltreinvaart, op de tijdschaal van de evolutie dan, naar de top van de voedselketen gebracht en ons gemaakt tot de geniale, wrede, overheersende, creatieve mens die we nu zijn. Punt is, dat deze cognitieve revolutie en alles wat daarop volgde, niet meer alleen afhankelijk was van ons genenmateriaal. We konden ons in een veel sneller tempo ontwikkelen dan onze biologische blauwdruk dat deed. En hier zijn we dan: de moderne mens in een totaal andere wereld, met totaal andere uitdagingen dan waarvoor onze jager-verzamelaargenen zijn ontwikkeld.



Tegenwoordig gaan we bij te problematisch eetgedrag naar een therapeut. Die zal, al naargelang zijn scholing, zoeken in onze jeugd, naar psychologische motieven of gedragspatronen en ons helpen beter, gezonder gedrag te gaan vertonen. Natuurlijk is dat prima. Daarnaast is het goed ons te realiseren dat veel van ons 'doen', ons gedrag, zijn wortels heeft in eeuwenoud genenmateriaal. Dat we zowel een relatief jonge prefrontale cortex hebben die kan plannen en logisch kan denken, als ook een hersenstam en een amygdala waar de meest basale en primaire impulsen vandaan komen. En gelukkig maar. Onze hersenstam zorgt ervoor dat je niet over elke ademhaling hoeft na te denken. Dat je hartslag gewoon doorgaat, ook als je slaapt. De hersenstam zorgt ook voor pijnvermijding, wat handig is in de meeste situaties. Maar niet in alle.

Een groot deel van ons gedrag, het overgrote deel, komt voort uit ons onderbewuste. Daar zijn niet alleen biologische impulsen werkzaam, maar ook ervaringen, diep verankerde drijfveren en verlangens, een hoge mate van systeemintelligentie, overtuigingen en creativiteit. In *Factor MOED!* zoomden we al in op dit onderbewuste. We besteden er nu aandacht aan in het licht van ons gedrag, ons doen.

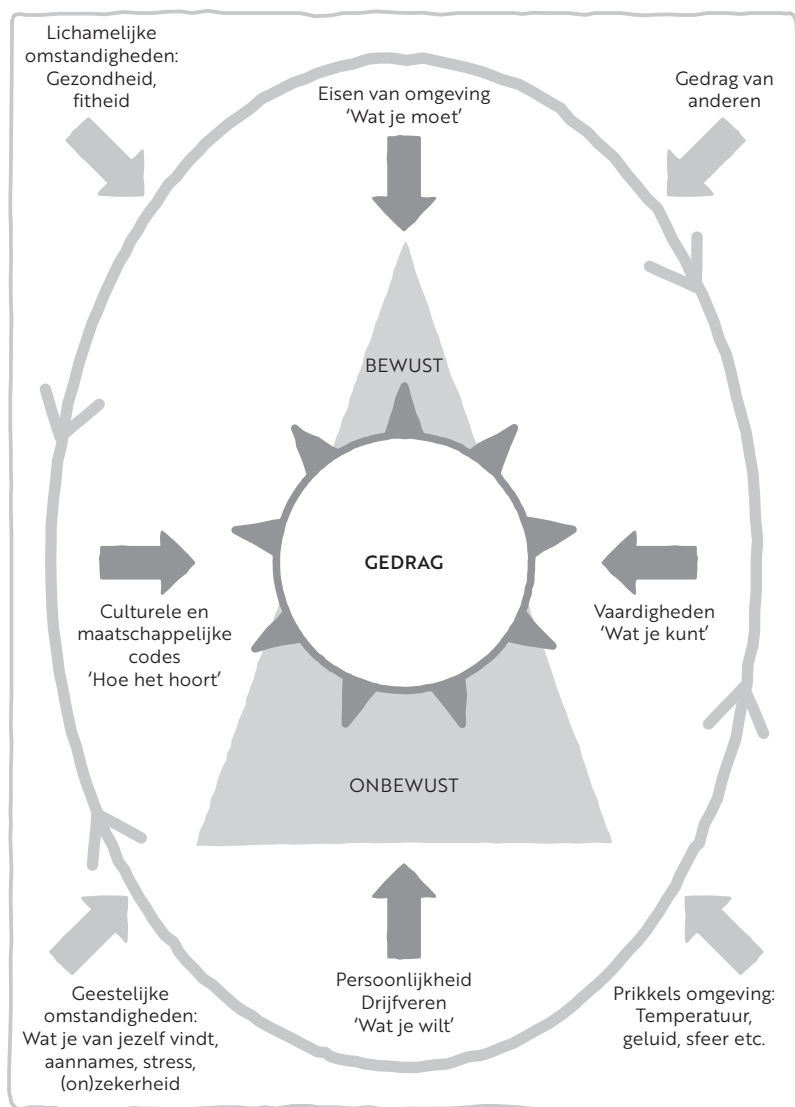
Een boek over 'doen' zou namelijk onvergeeflijk optimistisch zijn als we ervan uit zouden gaan dat al ons gedrag maakbaar is. Aan de andere kant, een boek waarin we ervan uitgaan dat we alleen maar een afgeleide zijn van ons genenmateriaal, zou onvergeeflijk pessimistisch zijn. En ook onjuist. Juist onze vermogens tot creativiteit, tot het creëren van een imaginaire wereld naast de objectieve wereld, heeft de homo sapiens onderscheiden van onder meer de neanderthaler en heeft ons die enorme voorsprong gegeven. Een van de grote winstpunten van dat creatieve vermogen is dat we in staat zijn tot dromen, tot het creëren van werkelijkheden die tot dan toe niet bestonden. Een ander winstpunt is dat het ons vermogen tot succesvolle samenwerking heeft vergroot en zelfs naar proporties heeft gebracht die daarvoor niet mogelijk waren.

Met een gezonde dosis realiteitszin en input vanuit zowel de neurologie, de biologie als de evolutionaire psychologie wordt ons gedrag in dit boek daarom benaderd vanuit de positieve psychologie*. Waarom? Omdat ons bewustzijn meer vermogen bezit dan we denken en omdat ze een raam opent naar perspectieven die meer dan de moeite waard zijn.

* *Positieve psychologie is een stroming binnen de psychologie die zich richt op mogelijkheden, geluk en welbevinden. Men houdt zich bezig met alles wat daaraan bijdraagt. Ze wordt vaak gezien als tegenhanger of aanvulling van de klinische psychologie die zich vooral richt op het oplossen van problemen en aandoeningen. Beide zijn goed wetenschappelijk gefundeerd. Beide lijken me nuttig ☺.*

HOE HET WERKT MET GEDRAG

De sleutel tot daadwerkelijke veranderingen is gedrag. Plan-
nen zijn leuk. Afspraken zijn prettig. Maar pas als er bijbeho-
rend gedrag bij komt, wordt het realiteit. Je hebt net gelezen dat
gedrag een gevolg is van een complex geheel van bewuste en
onbewuste invloeden. In het volgende model sla ik het even plat
om het behapbaar te maken:



Figuur 1