



Gyuri
Vergouw

COMMITMENT

De belofte van betrokkenheid
en bevologenheid in organisaties



Boom

Gyuri Vergouw

Commitment

**De belofte van betrokkenheid
en bevlogenheid in organisaties**

Boom

Proloog

Waarom commitment van belang is en wat goeroes hierover te zeggen hebben / 9

Goeroes over commitment / Een nadere verkenning / De rode draad / Dankwoord

Hoofdstuk 1 Commitment, wat is dat?

Waarom commitment zo belangrijk is en hoe John F. Kennedy ons helpt dit te begrijpen / 17

Speurtocht naar commitment / Land in de ruimte / Kennedy's speech onder het fileermes / De andere kant van rock-'n-roll / Interview met Phil Tilli (gitarist Moke):

'We gingen voor Pinkpop, daarvoor hebben we alles gedaan en gelaten' / De kern

Hoofdstuk 2 Over wetenschap en commitment

Kan je verliefd zijn op een organisatie? / 31

De belofte / Afspraak = afspraak / Questionnaire / Three Components Model / Wat weten we echt? / Hoe committed zijn vrouwen? / Interview met Mirella Visser (Centre for Inclusive Leadership): *'Je kan je als vrouw niet altijd achter de inhoud blijven verschuilen'* / De kern

Hoofdstuk 3 De gouden formule: is er commitment voor verandering?

Hoe Alice in Wonderland je dwingt keuzes te maken en visie vooral een kwestie van doen is / 49

Tussen de oren / De gouden formule van commitment / Een werkende missie creëren / Ontevredenheid met de huidige situatie / Onder externe druk wordt alles vloeibaar, of Wouter Bos en de bankensector / Eerste (succesvolle) stappen / Vaardigheden en talenten / Interview met Willem Scheepers (Investor in People): *'Het is niet wat je zegt, maar wat je doet'* / De kern

Hoofdstuk 4 De vier B's van commitment

De belofte van betrokkenheid, bevlogenheid, binding en bezieling / 67

Betrokkenheid, bevlogenheid, binding en bezieling / Betrokkenheid / Bevlogenheid / Binding / Bezieling / Werk als lifestyle / Interview met Hans Lubberding (directeur Olympisch Stadion): *'Je werk regeert hier je leven, het is een lifestyle die bij je moet passen'* /

De kern

Hoofdstuk 5 Leiderschap en commitment

De invloed van leiders en leiderschap op werksfeer en commitment van medewerkers / 87

Leiderschap en commitment / Stalin en Hitler waren ook committed / Werkklimaat / Leiderschapsstijlen / Leiderschapsstijlen, EQ en werkklimaat / Effecten op het werkklimaat / Het morele aspect / Sturen en eigen verantwoordelijkheid / Verandermanagement / Interview met Willem Mastenbroek (emeritus hoogleraar cultuur en communicatie): *'We zijn in Nederland slecht in het aanspreken op verantwoordelijkheid'* / De kern

Hoofdstuk 6 Commitment door communicatie

Hoe je draagvlak creëert door op de juiste wijze te communiceren / 105

Hoe creëer je draagvlak? / Draagvlak door communicatie / Stel het verhaal gezamenlijk vast en werk het uit / Wees duidelijk over wie erbij betrokken is / Wees bevlogen en entertainend / Zorg dat het verhaal wordt doorverteld / De vriendenclub / Interview met Bert Boer (directeur Stichting Rijksmuseum Muiderslot): *'Nu is het ons plan, anders was het mijn plan geweest'* / De kern

Hoofdstuk 7 Commitment in teams

Hoe jouw team kampioen kan worden en waarom de band met het team sterker is dan met de organisatie / 121

Managers leren van sporters / Commitment in teams / Geld versus gevoel / Dichten van de kloof / Interview met Robert Eenhoorn (technisch directeur honkbal, KNBSB): *'In Amerika krijg je een taak toegewezen en die moet je goed uitvoeren'* / De kern

Hoofdstuk 8 Commitment in internationaal perspectief

'No best way' of 'one best way', that is the question / 133

Twee werelden / Tegenpolen trekken elkaar aan / Rijnlands versus Angelsaksisch model / Ondernemingsmodellen / Werkcultuur / Van VOC tot heden / Omgaan met twee werelden / Interview met Alex Wynaendts (CEO AEGON NV): *'Het gaat erom dat de medewerkers begrijpen waar we naartoe willen en inzien wat ze daar zélf aan kunnen bijdragen'* / De kern

Hoofdstuk 9 Persoonlijk commitment Hoeveel Nelson Mandela heb jij in je? / 155

Persoonlijk commitment / Moreel kompas / Normale mensen / Missie / Focus / Doelgerichtheid en de 'Ten Commitments' / Omgaan met tegenslagen / Doorzettingsvermogen / Sociale omgeving / Opoffering / Dienend leiderschap / Interview met Claudia Geene (directeur Servant Leadership Academy): *'Als je iets predikt, moet je het zelf ook laten zien'* / De kern

Epiloog

Wat is daarop jouw antwoord? Over managers, medewerkers en commitment / 175

Huwelijk / Stappenplan / Ketengedachte / Drie componenten / De vier B's / Leiderschap in samenhang / Verliefdheid in de top / Intrinsiek versus Extrinsiek / Sterke persoonlijkheid / Jouw antwoord

Werk aan de winkel / 185

1. Is er voldoende commitment in de organisatie? / 2. Afspraak is afspraak / 3. De gouden formule / 4. De vier B's van commitment / 5. Leiderschap / 6. Communicatie / 7. Teams en commitment / 8. Internationaal commitment / 9. Persoonlijk commitment

Over de auteur / 201

Literatuurlijst / 203

Proloog

*Waarom commitment van belang is
en wat goeroes hierover te zeggen hebben*

‘Commitment van de top is van essentieel belang om het veranderproject te doen slagen.’ Ik zie het eind jaren tachtig plots staan boven aan de managementsummary van mijn eerste adviesrapport. Mijn toenmalige leidinggevende had het toegevoegd. Voor de rest was het allemaal prima, maar dát was ik dan toch maar mooi vergeten. Je moet je plaats als beginnend adviseur natuurlijk wel kennen. Mijn nieuwsgierigheid was gewekt. Was al het werk dat ik in de voorliggende periode had geleverd dan eigenlijk nutteloos zonder dat ‘commitment van de top’? Ik had duidelijk iets cruciaals gemist! Maar wat was de gedachte achter die ene zin waar een wereld achter leek te schuilen? Ik moest en zou het weten.

De volgende dag klopte ik op de deur van de vennoot, een deur die ondanks een open-deurenbeleid eigenlijk altijd dicht was. Ik had slecht geslapen en vond de toevoeging eigenlijk maar een beetje een kunstmatige ingreep. De cijfers klopten en de aanbevelingen van het rapport waren zo ondubbelzinnig en krachtig, daar was toch geen extra commitment voor nodig om die te gaan invoeren? Dit veranderproces was toch goed voor alle medewerkers? En ik had toch echt een paar keer het woord ‘draagvlak’ gebruikt.

Bij binnenkomst bleek ook de oudste adviseur van het bureau aanwezig te zijn. ‘We zetten het altijd standaard boven aan de managementsummary, dat moet jij voortaan ook doen’, aldus de vennoot. De door de wol geverfde adviseur knikte goedkeurend. Ik sputterde nog wat tegen: ‘Wat is commitment dan precies, hoe krijg je het dan?’ ‘Dat weet toch iedereen’, aldus de senior adviseur, die mij eerst wat meewarig aankeek waarna hij achteroverleunend wat sigarettenrook de lucht in blies. Dat zag ik toen waarschijnlijk als wijsheid. En daar moest ik het mee doen.

Goeroes over commitment

Wat is commitment nu eigenlijk precies? En hoe krijg je het? Twee vragen die sindsdien bij mij zijn blijven knagen. Als commitment zo belangrijk is, waarom verschijnt er dan niet af en toe een gedegen managementboek over? Hoe is het mogelijk dat zelfs de meest gerespecteerde managementauteurs het in hun oeuvre vaak afdoen met slechts één enkel zinnetje? Terwijl volgens diezelfde auteurs de toepasbaarheid van hun theorieën vrijwel geheel afhangt van het binnen organisaties aanwezige commitment voor hun gedachtegoed? Waarom lopen veel managers liefst met een grote boog om de materie heen als het ter sprake komt? En hoe is het mogelijk dat het begrip zelfs bewust uit ma-

nagementmethodieken wordt geschrapt, alleen omdat managers tijdens een testronde allergisch voor het woord blijken te zijn?¹

Als 's werelds meest gerenommeerde managementauteurs hun methoden en technieken ophangen aan de aanwezigheid van commitment van de top, wat schrijven ze daar dan over? Ik ben maar eens in mijn managementboekenkast gaan speuren en selecteerde volledig op persoonlijke voorkeur enkele standaardwerken uit de managementliteratuur van de afgelopen dertig jaar. Het zijn boeken die mij gedurende mijn adviescarrière hebben geïnspireerd en een leidraad hebben geboden in de complexe wereld van organisaties. Enkele Nederlandstalige werken komen later aan bod, maar wat hebben goeroes als Tom Peters, Robert Kaplan, Peter Drucker en Michael Porter te melden over 'commitment', welke rol speelt het in hun werk?

'(...) maar elke organisatie heeft behoefte aan commitment aan de waarden en hun continue herbevestiging, net zoals het menselijk lichaam vitamines en mineralen nodig heeft (...).'

Drucker (2008), *The Essential Drucker*, p. 210.

'Executive teambuilding en commitment vormen een essentieel onderdeel bij het bereiken van de voordelen van de scorecard. Maar zij zijn slechts een eerste stap.'

Kaplan & Norton (1996), *The Balanced Scorecard*, p. 199-200.

*'(...) en wat is dit boek anders dan een ode aan toewijding en betrokkenheid (...)?'*²

Peters & Waterman (1984), *Excellente ondernemingen*, p. XI.

'Waarschijnlijk het meest belangrijke concept in het plannen van en uitvoeren van offensieve of defensieve concurrerende ingevingen is het concept van commitment. Commitment kan de waarschijnlijkheid, snelheid en kracht garanderen van de vergelding tegen offensieve aanvallen en kan de hoeksteen van de defensieve strategie zijn. Commitments beïnvloeden de wijze waarop concurrenten hun eigen posities waarnemen en die van hun rivalen. Het vaststellen van commitment is in essentie een vorm van het ondubbelzinnig communiceren van de bedrijfsmiddelen en intenties van de organisatie.'

Porter (1980), *Competitive Strategy*, p. 100.

1 Zie het interview met Willem Scheepers in hoofdstuk 3.

2 Peters en Waterman gebruiken in de Amerikaanse versie letterlijk *commitment*.

Een nadere verkenning

Mooi, die quotes. Ik zou hier kunnen stoppen. Gewoon, boven aan elk adviesrapport de standaardzin opnemen en klaar is Kees. Het belang is overduidelijk. En toch: een concreet antwoord op de vraag wat commitment nu precies betekent, geven de goeroes niet. En evenmin hoe je het van managers en medewerkers verkrijgt of hoe je het kan versterken of kwijtraken. De tijd heeft evenmin vat gekregen op het onderwerp, want het duikt in allerlei hoedanigheden – van draagvlak tot betrokkenheid – op in management-artikelen en staat nog steeds boven aan adviesrapporten. De vraag ‘Wat is commitment?’ is dus nog even relevant als vijftientig jaar geleden toen ik mijn adviescarrière begon en het vormt tevens het vertrekpunt voor deze publicatie.

En ik weet dat aan dit boek behoefte bestaat! Op mijn weblog www.1minutemanager.nl schreef ik namelijk in 2006 een kort artikeltje onder de titel ‘Commitment, wat is dat?’ Zeker niet mijn beste artikel, het was niet meer dan een korte blog die mijn frustratie over het ge- en misbruik van het woord trachtte weer te geven. In de loop der jaren verschenen zo’n zeshonderd artikelen op de site, die maandelijks door vele duizenden bezoekers wordt bezocht. Maar juist dit artikel staat al jarenlang, tot op de dag van vandaag, op nummer 1 in de bezoekersstatistieken en is in de loop der jaren meer dan 150.000 keer gelezen. Dat geeft duidelijk aan dat er behoefte bestaat aan meer informatie over de essentie van commitment. In deze publicatie wil ik daar met open vizier en kritische blik naar kijken.

Wat weten we eigenlijk al? Wat levert sturen op commitment eigenlijk op? Is een hoge mate van betrokkenheid en verbondenheid aan een organisatie voor medewerkers en organisaties eigenlijk wel zo goed? Zijn het niet juist de meest bevlogen medewerkers, diegenen die altijd vooraan staan als de lastige karweitjes worden verdeeld, die het eerst opbranden? Heeft de leiderschapsstijl van managers effect op het commitment binnen de organisatie? En hoe zit het met het internationale perspectief, zijn er verschillen te onderkennen tussen bijvoorbeeld de zogenoemde Angelsaksische en Rijnlandse organisaties als we naar de betrokkenheid en bevologenheid van medewerkers kijken?

De rode draad

Mijn zoektocht naar de achtergronden van commitment leidde mij langs de volgende vragen:

- **Wat is commitment eigenlijk en wat weten we over commitment in organisaties?**
Over hoe John F. Kennedy ons bij de definitiekwestie helpt (hoofdstuk 1).
- **Waarom is commitment belangrijk, wat zijn de gangbare gedachten hierover en welke theoretische modellen doen de ronde over het begrip?**
Over hoe je al dan niet verliefd kan zijn op een organisatie en hoe je het aanwezige commitment kan inschatten om te bepalen of een gewenste verandering een kans maakt (hoofdstuk 2 en 3).
- **Wat zijn de kernbegrippen die in relatie staan tot commitment?**
Hoe betrokkenheid, bevlogenheid, binding en bezieling in relatie staan tot commitment (hoofdstuk 4).
- **Wie zijn de trekkers van commitment binnen organisaties en wat is de invloed van leiderschapsstijlen en teams op de mate van commitment van de medewerkers?**
Over de verbinding tussen het hoofd en het hart, de keuze tussen directe sturing en het nemen van eigen verantwoordelijkheid door de medewerkers, de rol van verandermanagement en de rol van teams (hoofdstuk 5 en 7).
- **Welke aanpak verdient aanbeveling om intern het commitment hoog te houden? Hoe pak je de communicatie tijdens veranderprocessen zodanig aan dat het commitment hoog blijft?**
Over hoe je draagvlak kunt creëren door goed te communiceren en door bevlogenheid te tonen (hoofdstuk 6).
- **Hoe wordt commitment in internationaal perspectief gezien?**
Over verschillen tussen het Rijnlandse en Angelsaksische model en welke implicaties dit heeft voor multinationals en andere internationaal opererende organisaties met betrekking tot commitment (hoofdstuk 8).
- **Hoe ga je om met persoonlijk commitment?**
Hoeveel Nelson Mandela heb jij in je? Wat de voormalige koningin Beatrix, de dalai lama en Moeder Teresa gemeen hebben en hoe je persoonlijk commitment kan inzetten om de door jou gewenste doelen te bereiken (hoofdstuk 9).
- **Hoe krijg je commitment?**
Wat is daarop jouw antwoord? Over managers, medewerkers en commitment (Epi-log).

Om de leesbaarheid van de hoofdstukken zo groot mogelijk te maken, heb ik ervoor gekozen de meeste hoofdstukken te beginnen met een praktijkvoorbeeld. Ik heb ze zelf allemaal meegemaakt. Sommige zal je herkennen, andere wellicht minder, maar ze bieden inzicht in hoe belangrijk commitment is voor organisaties, hun medewerkers en hun adviseurs. En tevens hoe moeilijk het is betrokkenheid en bevologenheid te verkrijgen en hoe makkelijk je het kwijtraakt. Kortom, het zijn zowel successen als mislukkingen uit de dagelijkse praktijk. De organisatieadviseur die alleen maar successen heeft gekend in zijn carrière moet tenslotte nog geboren worden of heeft nog nooit een écht lastig verandertraject begeleid. Aan de hand van de meest gangbare theorieën en onderzoeksresultaten wordt vervolgens nader ingegaan op diverse aspecten van commitment. De hoofdstukken worden afgesloten met een interview met een ervaringsdeskundige: een directeur, manager, onderzoeker, sporter of artiest die dagelijks te maken heeft met vragen op het gebied van commitment. Achter in dit boek vind je 'Werk aan de winkel', met daarin opdrachten of vragen die je kunnen helpen bij jouw persoonlijke zoektocht naar commitment, hetzij in jouw organisatie, hetzij bij jouw collega's, hetzij bij jezelf.

Wellicht verwacht je in dit boek een algemeen geldende aanpak of methode, een makkelijk te onthouden model of een simpel in te voeren stappenplan dat met enige inspanning de gewenste niveaus van commitment als bij toverslag doen ontstaan. Dan moet ik je teleurstellen. De dagelijkse praktijk heeft voldoende aangetoond en bewezen dat dergelijke methoden, modellen en stappenplannen welhaast een garantie zijn voor mislukking en soms zelfs leiden tot chaos en verloedering van organisaties (Vergouw, 2005). Ik heb hier daarom ook bewust niet voor gekozen, hoe aantrekkelijk de eenvoud van dergelijke middelen soms ook lijkt. Een ketenaanpak geeft beter de essentie van deze publicatie weer. Alle onderdelen die worden besproken, of dit nu leiderschap, communicatie, sturingsmethodiek of teamrollen zijn, hebben impact op het uiteindelijke commitment van management en medewerkers. Of neem het ontbreken van een heldere missie en visie. Ook dat heeft direct impact op het door de medewerkers geboden commitment: men weet niet waarvoor men werkt en waartoe de inzet en inspanning moeten leiden. Geen goede basis voor commitment. Kortom, alle onderdelen verdienen aandacht. De zwakste schakel bepaalt hoe sterk de keten is.

Dankwoord

Ik draag dit boek op aan Mirjam voor haar altijd aanwezige support en commitment. Deze publicatie zou niet mogelijk zijn geweest zonder de steun en het commitment van

Anna, Mariska, Arjan, Rob de Wit, Ans de Ruiter, Eline Crijns (uitgever), Marloes van Beersum (fondsredacteur), Sandra Buijtel (bureau-redacteur) en Martine Siemons (marketeer) van Uitgeverij Boom Nelissen. Lilian Eefting dank ik voor de tekstcorrecties en Jaap Jan Brouwer voor zijn check op het Rijnlandse en Angelsaksische hoofdstuk.

Een speciaal woord van dank wil ik wijden aan de geïnterviewden:

Bert Boer

Directeur Muiderslot

Robert Eenhoorn

Technisch directeur Koninklijke Nederlandse Baseball en Softball Bond

Claudia Geene

Directeur Greenleaf European Centre for Servant Leadership

Hans Lubberding

Directeur Olympisch Stadion

Willem Mastenbroek

Hoogleraar cultuur en communicatie Vrije Universiteit (emer.)

Willem Scheepers

Investor in People/blogger

Phil Tilli

Gitarist Moke

Mirella Visser

Centre for Inclusive Leadership

Alex Wynaendts

CEO NV AEGON

Ik heb hen leren kennen als bevlogen en betrokken professionals, of ze nu manager, adviseur, onderzoeker of kunstenaar zijn en ik ben hun dankbaar voor de tijd en energie die zij aan dit boek hebben geschonken.

Deze publicatie is de resultante van een afspraak die ik begin 2012 met mijzelf maakte om in de periode 2012-2013 eindelijk de door mijzelf gewenste publicatie over 'commitment' te schrijven, op tijd af te ronden, te publiceren en daarbij tegelijkertijd te proberen het beste in mijzelf naar boven te halen. Het eindresultaat ligt nu voor je. Ik wens jou, jouw medewerkers en organisatie veel commitment, of als dat je nu nog niet genoeg zegt: veel betrokkenheid, (ver)binding, bezieling en bevlogenheid toe.

Gyuri Vergouw

Amsterdam, mei 2013

Hoofdstuk 1

Commitment, wat is dat?

*Waarom commitment zo belangrijk is
en hoe John F. Kennedy ons helpt dit te begrijpen*

De gemeentesecretaris had het nog zó tegen me gezegd: 'Zorg dat ze de zaal niet kunnen verlaten zonder dat er concrete afspraken zijn gemaakt. Er wordt bij ons al genoeg vergaderd zonder resultaat.' Daar sta je dan vier weken later als externe facilitator voor een groep slimme, welwillende mensen, met hart voor de zaak zoals dat heet. Aardig, intelligent en vriendelijk en ook nog beschaafd en attent. Maar ja, er moet wel vergaderd worden over een groot ontwikkelproject. 'We hebben er ons allemaal aan gecommitteerd,' aldus de gemeentesecretaris, 'tijd om piketpaaltjes te slaan.' En zo gaan we de dag in met alle hoofden van de stafafdelingen en diensten. De managementdag verloopt voorspoedig en rond 3 uur 's middags liggen er negen concrete acties op tafel. Acties met een belang voor de gemeente die genomen moeten worden om de geconstateerde problemen bij de hoorns te vatten. Alle aanwezigen zijn het erover eens, DIT zijn DE kernproblemen en HIER moet aan gewerkt worden. 'Is er eerst nog even tijd voor een korte koffie- en rookpauze voordat we naar de afronding toegaan?', vraagt een van de deelnemers vriendelijk. Er wordt instemmend geknikt. Dus we nemen een kwartiertje. Direct na de pauze leg ik als dagvoorzitter de laatste en in mijn ogen cruciale vraag voor: 'Wie gaat de afspraken nu opvolgen? Met andere woorden: hoe gaan we nu verder en wie doet wat, liefst ook met een concreet tijdspad? Zodat we met concrete afspraken de deur uit kunnen?'

Plotseling ontstaat er wat rumoer in de groep: 'Ja maar, we hebben het al zo ontzettend druk', 'Daar is onze afdeling nog niet klaar voor', 'Ik moet wel om halfzes thuis zijn, ik heb een ziek kind thuis', en 'Ik heb daar momenteel geen mensen voor, ik heb veel zieken' (terwijl het terugdringen van het ziekteverzuim actiepunt 2 is).

De gemeentesecretaris weet om halfvijf genoeg. 'Tijd voor de borrel', roept hij vrolijk uit, waarmee het einde van de managementdag is bezegeld. Zelden een zaal zo snel zien leegstromen. Ergo, de deelnemers waren 'committed' de dag in te gaan, mee te denken en mee te praten over de problemen en mogelijke oplossingen. Niet om daadwerkelijk met de oplossingen aan het werk te gaan. De gemeentesecretaris was tevreden, er was hard gewerkt en er was een lijstje uit gekomen met actiepunten. De pijnpunten waren voor eenieder zichtbaar. Of men daadwerkelijk met de punten aan de slag zou zijn gegaan, dat was eigenlijk ook voor de gemeentesecretaris één stap te ver. De borrel bracht redding. We hieven het glas, we deden een plas, en alles bleef zoals het ...

Speurtocht naar commitment

Bij veelgebruikte, maar abstracte begrippen als commitment loert het gevaar dat uiteindelijk een hol containerbegrip ontstaat dat hierdoor een groot deel van zijn kracht verliest. Daarnaast ontstaat het probleem dat iedereen iets anders bedoelt in het dagelijks gebruik. Een echt synoniem voor commitment ontbreekt eigenlijk in de Nederlandse taal.

Kortom, het mag allemaal wat krachtiger en eenduidiger. Onder managers en medewerkers leeft een veelheid aan definities, gedachten en beelden over wat nu precies commitment is of zou moeten zijn. Kijk maar eens naar deze niet eens uitputtende selectie van kernwoorden die in relatie worden gebracht met commitment:

Betrokkenheid	Passie	Eigenaarschap
Verbintenis	Afspraken maken	Verbondenheid
Binding	Draagvlak	Toezegging
Motivatie	Bevlogenheid	Huwelijk
Daadkracht	Ambitie	Toewijding
Loyaliteit	Identificatie	Verplichting
Bezieling	Vertrouwen	Engagement
Inzet	Gelijkwaardigheid	Samenwerken
Belofte	Verloving	Afspraken nakomen
Boeien	Geloof	Drive

Het woord commitment stamt oorspronkelijk uit het Latijn, waar *committere* zoveel betekende als ‘toevertrouwen’. Een speurtocht langs woordenboeken en websites leverde weer een ander beeld op. Ik heb getracht het beste van al deze begrippen en duidingen te vatten in de onderstaande definitie. Commitment is:

de vastlegging van beloften, waarbij betrokkenen zich op een bepaald moment bereid verklaren en verbinden om concreet gedrag op een ander moment te vertonen. Men heeft daarbij sterke betrokkenheid, emotioneel, moreel en/of intellectueel, bij de eindresultaten en kiest hier bewust en zelfstandig voor. De belofte is vrijwillig, niet vrijblijvend.

Ik vind zo’n definitie belangrijk. Het zet zaken een beetje op scherp. Anders blijft het allemaal bij goedbedoelde intenties en ontstaan er geen concrete acties. Wollig taalgebruik ligt namelijk altijd op de loer terwijl we het in essentie toch zo goed bedoelen.

De volgende voorbeeldzinnen lijken op commitment te duiden, maar een simpele tegenvraag laat zien dat hier juist helemaal geen sprake van is (Romeyn, 2012).

- ‘Wij zullen uw aanvraag zo spoedig mogelijk in behandeling nemen.’
Wanneer is dat?
- ‘Wij zullen dat gaan doen.’
Ongetwijfeld, maar heeft iemand enig idee wanneer ‘we’ dat ‘zullen gaan’ doen?
- ‘We komen erop terug.’
Waar gaan jullie nu naartoe dan?
- ‘Ik ga het proberen.’
Klinkt heel overtuigend, maar niet heus!
- ‘Ik zal zien wat ik kan doen.’
Daar komt dus weinig van terecht.
- ‘Ik neem het mee.’
Waar naartoe? En breng je het ook weer terug?
- ‘Het heeft onze aandacht.’
Ja ... en wat nu?

Juist om dergelijk gedrag te voorkomen, heb ik gezocht naar concrete voorbeelden van actieve mensen die tot de verbeelding spreken, die aantoonbaar aan de slag zijn gegaan om invulling te geven aan die vastlegging van beloften. Aan die vrijwillige, maar niet vrijblijvende afspraken. Elk hoofdstuk sluit daarom af met een interview met zo’n persoonlijkheid. Ik heb hun bevologenheid gezien en in de praktijk ervaren dat een afspraak altijd een heldere afspraak is. Ze vertonen in mijn ogen zichtbaar ‘committed’ gedrag.

Een definitie heeft echter ook iets afstandelijks in zich. Het onderwerp komt daardoor nog niet echt tot leven. Daarom licht ik commitment ook graag toe aan de hand van aansprekende voorbeelden uit de geschiedenis of de dagelijkse praktijk. Zo bracht het overlijden van astronaut Neil Armstrong mij toevalligerwijs bij een speech van John F. Kennedy, die Armstrongs ruimtevlucht bijna tien jaar voordat deze plaatsvond al aankondigde. Die speech vind ik uiterst informatief als het om commitment gaat.

Land in de ruimte

Als Amerikanen moeten kiezen wie hun *beste* president is geweest, noemen ze Lincoln of Washington. Maar de *populairste*, dat was en is zonder twijfel John F. Kennedy. Ver-

rassend genoeg scoort ook Ronald Reagan volgens diverse Gallup-polls in Amerika erg goed, maar over hem zijn de meningen in Europa in ieder geval zeer verdeeld. Kennedy daarentegen is ook hier nog altijd populair. Hij was niet alleen charismatisch, hij was ook een uitermate bevlogen spreker. Zeker, hij had zijn zwaktes, maar goed, als Marilyn Monroe plots voor je staat, moet je ook wel erg stevig in je schoenen staan.

Terug naar zijn speeches. Het mooiste voorbeeld van zijn sprekerstalent vind ik nog steeds zijn toespraak aan het Congres uit 1961. Nee, het is niet die van de onliner 'Ich bin ein Berliner' en ook niet van 'Ask not what your country can do for you, ask what you can do for your country.' Al geef ik toe dat die hier niet zouden hebben misstaan. Nee, ik heb gekozen voor een speech uit 1961 die het begrip 'commitment' écht op de kaart heeft gezet.

Ik neem je nu graag mee naar het begin van de jaren zestig. In april 1961 hadden de Russen als eerste een mens de ruimte in gelanceerd, Joeri Gagarin. De Amerikanen konden niet bij de Russen achterblijven, de Koude Oorlog was tenslotte nog lang niet voorbij. Nauwelijks een maand later hield John F. Kennedy in het Amerikaanse Congres een legendarische speech waarin commitment meerdere malen op een unieke wijze werd verwoord. Titel: 'Special Message to the Congress on Urgent National Needs, May 25, 1961'. Een van de onderwerpen uit zijn speech: de verovering van de ruimte.

Kennedy begint daarin met een korte uiteenzetting over de vraag waarom de ruimte sinds 1957, het jaar waarin de Russen de eerste spoetnik de ruimte in stuurden, van groot belang is voor de Amerikanen. 'We hebben de middelen en de talenten,' aldus Kennedy, 'maar we hebben hier als land nog nooit specifieke besluiten over genomen of middelen voor gereserveerd om hier een leidende rol in te vervullen.' Na ook nog even subtiel de externe dreiging van de Sovjets te hebben aangestipt – denk aan de Koude Oorlog – vraagt Kennedy het Congres om een verhoging van de budgetten voor 's lands ruimtevaartactiviteiten, om te vervolgen met:

'Ten eerste, ik geloof dat deze natie zich moet committeren om, voordat dit decennium voorbij is, een man op de maan te laten landen en hem veilig weer naar aarde terug te laten keren. Geen enkel ruimtevaartproject zal meer indrukwekkend zijn voor de mensheid of voor de exploratie op de lange termijn van de ruimte; en geen enkele zal zo moeilijk of duur zijn om te bereiken. Wij stellen voor om de ontwikkeling van de geschikte maanlandingsapparatuur te versnellen. Wij stellen de ontwikkeling voor van startraketten met vloeibare en vaste brandstoffen, veel groter dan die welke

nu worden ontwikkeld, totdat zeker is welke superieur is. Wij stellen additionele fondsen voor motorenontwikkeling en voor onbemande ontdekkingsreizen beschikbaar – ontdekkingsreizen die van specifiek belang zijn voor een belangrijk doel dat deze natie nooit zal vergeten: dat de eerste man die deze gedurfde vlucht gaat maken het overleeft. Maar in de ware zin van het woord: het zal niet één man zijn die naar de maan gaat – als we dit besluit nemen, zal het een hele natie zijn. Want wij allen moeten eraan werken om hem daar te krijgen.'

Kennedy vervolgt daarna met de kosten aan te geven van het hele project en vraagt het congres hier alleen mee in te stemmen als het eenieder duidelijk is dat dit een enorm commitment betekent, niet alleen voor het komende jaar maar voor het hele decennium. Het gaat ons vele miljarden kosten, aldus de president, maar daar moeten we wel met z'n allen achter staan. Want als we er niet helemaal voor gaan, als we half gaan, dan kunnen we beter niet gaan.

'Dit besluit vereist een enorm nationaal commitment van wetenschappelijk en technisch personeel, materieel en faciliteiten, en de mogelijkheid dat deze worden weggehaald bij andere belangrijke activiteiten waar ze al dun gezaaid zijn. Het betekent een mate van toewijding, organiseren en discipline die niet altijd onze onderzoeks- en ontwikkelingsinspanningen hebben gekenmerkt. We kunnen ons geen onverwachte werkonderbrekingen veroorloven, geen verhoogde kosten voor materiaal of talent, geen verspillen door rivaliteit tussen diverse agentschappen en ook geen hoge doorstroom van sleutelpersoneel. (...) tenzij elke wetenschapper, elke ingenieur, elke onderhoudsman, elke technicus, aannemer en ambtenaar zijn persoonlijke belofte geeft om deze natie verder te brengen, met de volle kracht van de vrijheid in het opwindende avontuur van de ruimte.'

Het enige woord dat ik niet heb vertaald uit deze speech is 'commitment'. We hebben er tenslotte geen equivalent voor in het Nederlands.

Kennedy's speech onder het fileermes

Wat maakt deze speech zo'n belangrijk en mooi voorbeeld van commitment? Allereerst is het eindresultaat bekend. 'A small step for (a) man, a giant leap for mankind': op 20 juli 1969 loopt Neil Armstrong als eerste mens op de maan. En komt enkele dagen later heelhuids terug. Een keer- en ankerpunt in de geschiedenis van de ruimtevaart, Ame-

rika en de mensheid! Een onvoorstelbaar complex project, waarvoor gedurende tien jaar de inzet van duizenden wetenschappers en technici en vele miljarden dollars nodig is geweest, is op dat moment tot een goed en succesvol einde gebracht. Op tijd. Veilig. Binnen budget. En, niet onbelangrijk, ruim voordat de Russen zo ver waren!

De speech van Kennedy vormt een prachtig voorbeeld omdat hier alle randvoorwaarden voor een succesvol project helder zijn benoemd. En ook omdat heel duidelijk wordt gemaakt dat om van dit project een succes te maken, niet alleen het commitment van de leiders belangrijk is, maar van de hele Amerikaanse bevolking. Ik heb de speech onder het fileermes gelegd en daaruit kan je de hele achterliggende gedachtegang van het voorstel herleiden.

- We hebben een belangrijk doel voor ogen, waar ik als president, samen met mijn vicepresident en met mijn regering, volledig achter sta.
- Dit doel is: voor het eind van het decennium moet er een (Amerikaanse) man op de maan hebben gelopen en hij moet veilig zijn teruggekeerd.
- Het idee is grotendeels gebaseerd op visie en geloof, we weten niet precies wat de opbrengsten zullen zijn en er zijn geen garanties.
- En al zullen er zeker opbrengsten zijn, we weten nog niet welke dat zullen zijn.
- We willen daarnaast ook de race met de Russen winnen, kortom: er is concurrentie c.q. een externe vijand.
- Daarom maak ik hier ongekende budgetten voor vrij.
- Het kost je als burger ook offers, kijk maar, dit zijn de bedragen waar ik over praat.
- We willen dus ook jouw commitment, jouw akkoord.
- En die van alle mensen die aan het project gaan werken.
- Prijsverhogingen, stakingen et cetera, zet het maar uit je hoofd als je meedoet.
- Je moet er gedurende een langere periode in investeren.
- Daarom moet je er alleen mee instemmen als je ‘all the way’ meegaat.
- Want we doen het namelijk liever niet dan half. We gaan ervoor, of niet, we kunnen niet halverwege terugkeren.
- Weet dus waarover je beslist en neem de in jouw ogen juiste beslissing, voel je vrij, maar als je je verplicht, verplicht je dan ook écht.
- En als je beslist en dit commitment toont, dan gaan wij er óók voor.

Kijk, dat is een helder verhaal. Er wordt niets verhuld. Het is open en eerlijk. Men mag er vrijwillig mee instemmen, maar het is niet vrijblijvend. En, niet onbelangrijk, het vereist ook een opoffering van de bevolking. Dit is het, niets meer en niet minder en het kost je nog geld ook. In een speech een jaar later op Rice University, de beroemde ‘We choose to

go to the moon'-speech, geeft Kennedy aan dat de kosten 5,4 miljard dollar per jaar zullen bedragen. Waaraan hij subtiel toevoegt: 'Een verbijsterend bedrag, maar overigens wel minder dan wij jaarlijks aan sigaretten en sigaren uitgeven.' Niet voor niets geldt Kennedy nog steeds als het toonbeeld van een goede *storyteller*.

In mijn ogen is het 'maanproject' een toonbeeld van commitment. De president schetst in zijn speech alle voor- en nadelen van het project. Het is een sterk staaltje communicatie. 'Gaat u mee in de ruimte?' Ik kan mij goed voorstellen dat de Amerikanen zonder enige schroom achter de plannen van hun president gingen staan. Een plan dat uitgaat van een vereist langdurig draagvlak. 'Geef ons dat draagvlak of geef het niet. De slechtste optie is als u ons maar de helft geeft.'

Het is een aansprekend voorbeeld, maar voor sommigen wellicht wat 'ver van mijn bed'. Zo'n enorm project spreekt tot de verbeelding, maar je denkt wellicht: Ik werk met een team van vijf mensen in mijn ontwerpstudio of garage, dus waar hebben we het over? Daarom wil ik laten zien dat je ook met kleine groepen mensen heel goed over commitment kunt spreken. Een van de meest aansprekende voorbeelden vond ik bij de rockgroep Moke uit Amsterdam.

De andere kant van rock-'n-roll

Veel mensen denken dat muzikanten losbollen zijn. Seks, drugs en rock-'n-roll, je kent dat wel – en de voorbeelden zijn bekend en legendarisch, van Jimi Hendrix tot Amy Winehouse. Wat die mensen zich niet realiseren is dat muzikanten, net als andere kunstenaars zoals dansers, toneelspelers et cetera, hardwerkende professionals zijn die een enorm commitment (moeten) hebben voor hun vak. Het is hun lust en hun leven. De kunstenaars zijn enorm betrokken bij de resultaten, het is niet voor niets scheppende kunst.

Ik geef daarom tijdens trainingssessies voor teams in het bedrijfsleven of de overheid vaak het voorbeeld van een rockband. Dat doet in eerste instantie vaak de wenkbrauwen fronsen bij de deelnemers. Maar ja, ken jij veel teams in organisaties die het al meer dan veertig jaar in exact dezelfde samenstelling uithouden én succesvol zijn? En die omzetten van tientallen miljoenen of meer per jaar draaien? Ik wel. De Rolling Stones, Golden Earring, U2 – en zo zijn er nog heel wat op te noemen. Soms veroordeeld tot elkaar, zoals de altijd ruziemakende Eagles, maar soms uit bevreemding omdat duidelijk is dat men

samen veel sterker is dan de som der delen. De chemie die tussen kunstenaars kan ontstaan en de prachtige producten die ze leveren, ik denk dat we daar allemaal van kunnen leren.

Zo heb ik jarenlang de ontwikkeling van de Amsterdamse groep Moke van nabij mogen volgen. Ik heb hun eerste optreden in Amsterdam gezien, in de kleine zaal van Paradiso voor zo'n 150 toeschouwers. Sindsdien is het hard gegaan. De band heeft in stadions gespeeld, op Pinkpop en Lowlands gestaan, een theatertour gedaan, met het Metropole Orkest opgetreden en in het buitenland gespeeld. Het verhaal van Moke is voor mij een toonbeeld van bevlogenheid en bezieling. Iets waarnaar tegenwoordig naarstig wordt gezocht in teams, afdelingen of organisaties.

Ik sprak Phil Tilli, gitarist van Moke en voorheen spelend bij de alternatieve Nederlandstalige rockgroep Tröckener Kecks, in het vaste café van de band in Amsterdam. Hier, in Café De Tuin, worden al jarenlang de plannen gesmeed, de interviews gegeven en de successen gevierd. Tilli besluit na het behalen van zijn propedeuse rechten zich volledig op de rockmuziek te richten. Moke speelt britpop van Nederlandse bodem.

Interview met Phil Tilli (gitarist Moke): *'We gingen voor Pinkpop, daarvoor hebben we alles gedaan en gelaten'*

'Toen we met Moke begonnen, had niemand daar vertrouwen in. Behalve wijzelf. Voor onze eerste cd moesten we bijvoorbeeld € 40.000 lenen. Iedereen verklaarde ons voor gek, maar die cd was wel ons ultieme doel, onze droom. We hadden dat geld zelf niet. Alle bandleiden hebben zich daarom voor deze droom stevig in de schulden gestoken en als het niet zou zijn gelukt, zouden we denk ik tot aan ons pensioen hebben moeten afbetalen. We hebben alles bij vrienden en familie geleend, wetende dat het onvoorstelbaar moeilijk is om in Nederland als Engelstalige band door te breken en geld te verdienen. Zeker als je weet dat cd's ook toen al veel minder verkochten dan in het verleden. Maar we hadden met z'n vijven een heel duidelijk doel voor ogen. We wilden op Pinkpop spelen, we wilden de beste rockband van Nederland zijn. Daarom zijn we ook niet begonnen door in kleine zaaltjes te gaan spelen. In het bedrijfsleven breng je ook geen product op de markt als het half klaar is.

We hebben daar wel aan moeten schaven. In het begin was er weleens iemand te laat voor de oefensessie, daar spraken we elkaar direct strikt op aan. Als je tijdens het oefen-

nen al te laat bent, wat wordt het dan als je tijdens het opnemen van een cd of optreden te laat komt? Een studio huren kost minimaal € 1.000 per dag. Tel uit je winst.'

Discipline

'Ze zeggen dat we een rock-'n-rollhouding hebben, maar ik denk dat we inmiddels minstens net zo gedisciplineerd werken als in het bedrijfsleven, alleen op andere tijden. We verzaken nooit, blijven investeren en vernieuwen, hebben een strikte werkethiek met elkaar, zijn echt een team. Ik ben op dit moment zelfs de enige die na de show nog een biertje pakt, de anderen staan helemaal droog. Anders is dit vak namelijk nauwelijks vol te houden, we staan soms in één week in Groningen, Middelburg en Maastricht, dat trekt een wissel op je. Je weet, er staan daar honderden of duizenden mensen op je te wachten die een kaartje voor je hebben gekocht, die kan en mag je niet teleurstellen.

We hebben als groot voordeel gehad dat zowel ik als zanger/gitarist Felix Maginn al ervaring had opgedaan in andere bands, ik als gitarist in de Tröckener Kecks en hij in Supersub. We hadden al overal en nergens opgetreden, kenden de muziekwereld al een beetje. Op basis van die ervaringen besloten we dat ons verhaal eerst helemaal compleet moest zijn voordat we gingen optreden, zelfs voordat we bekend zouden maken dat we met een cd zouden komen. Vanuit die gedachte, die missie zijn we in 2004 begonnen. Stap voor stap ontstond zo de essentie van de band.

Ik denk dat mensen het zich niet realiseren, maar als je als voorprogramma dwars door Europa toert met een grote internationale artiest, in ons geval Paul Weller, dan *kost* dat veel geld. Dat wordt internationaal gezien als promotie, alle grote bands zijn ook zo begonnen. Zo speelden we met Weller in 2008 in Duitsland, Italië en Oostenrijk. Daar krijg je welgeteld € 50 (vijftig) per optreden voor, met zijn vijven. Om zo'n tour te kunnen spelen moet je wel zelf een bus huren met slaapplekken, à raison van € 1.200 per dag. Daar leg je dus enorm op toe. Het geld dat we eerder op de zomerfestivals hadden verdiend ging daaraan op, heel bewust. We moeten en willen steeds onze grenzen verleggen, je moet blijven investeren. Hetzelfde geldt voor onze theatershow, daar zijn we in totaal een jaar mee bezig geweest. De huur van een projector alleen al kostte ons € 10.000, maar als we het doen, dan goed. We tornen niet aan de kwaliteit van ons product en al helemaal niet aan onze muziek.'

Binding

'Ons teamgevoel is heel bijzonder, we doen het echt allemaal samen en gaan daar in dezelfde samenstelling jaar na jaar mee door. Soms denk ik weleens dat Moke als

team stabiel is dan vergelijkbare teams in het bedrijfsleven. We zijn door die intensieve jaren ook alleen maar hechter en sterker geworden. Geven elkaar ook heel directe feedback indien nodig. We hebben een sterke binding en het belang van de band staat altijd voorop. Ik weet dat ons sterke commitment door buitenstaanders weleens negatief wordt geïnterpreteerd, of men is er jaloers op. Wij weten wat we willen, wat we niet willen en hoe we het samen gaan doen. Dan word je in Nederland al snel arrogant genoemd. Maar alle kritiek, alle negatieve energie die je tegenkomt als je succes begint te krijgen, die glijdt op een gegeven moment van je af. We zijn met z'n vijven, het is "wij" tegen de rest.

Onze persoonlijke band en binding gaat heel ver. Een uur voor ons optreden op Pinkpop, iets waar we zo veel jaar naartoe hadden gewerkt, kreeg ik te horen dat mijn moeder op korte termijn zou gaan overlijden. Ze was al enige tijd ernstig ziek, maar toch, daar sta je dan. Je kijkt om je heen en ziet je vier medebandleiden om je heen staan. Vijf mannen, als altijd in strak zwarte kleding, zoals het bij ons hoort. Dan voel je dat we samen zijn, ik was niet alleen, ik was "met z'n vijven". Ze steunden me en we traden op voor 60.000 toeschouwers die niets hebben gemerkt. Die komen niet voor jouw verdriet maar voor een geweldig optreden.'

Huisband

'Het mooie aan ons verhaal is natuurlijk dat we ruim een jaar na de lancering een gouden plaat kregen uitgereikt in De Wereld Draait Door. We hebben uiteindelijk 65 weken in de top 100 gestaan met ons debuut *Shorland*, tienduizenden exemplaren verkocht, terwijl wij hoopten break-even te draaien door zo'n drie- à vierduizend stuks te verkopen. Onze inspanningen zijn niet voor niets geweest. Onze tweede en derde cd hebben ook de top tien bereikt in Nederland, dat is voor alternatieve acts altijd enorm lastig en daarom zijn we er heel trots op. Wij hebben op alle grote festivals en podia van Nederland gespeeld, zijn een jaar lang huisband van De Wereld Draait Door geweest, hebben internationaal getoerd met diverse sterren en voor uitverkochte zalen gestaan. Ook hebben we heel veel onverwachte dingen meegemaakt, zoals toen modeontwerper Karl Lagerfeld onze kledingstyling ging doen of toen Felix in 2011 door lezers van *Esquire* werd gekozen tot best geklede man van Nederland.

Het enige waar ik moeite mee heb is het continue proces van toeren, bedenken, uitvoeren en oefenen. Het is een intensief leven en dat gaat ten koste van het genieten. Als er een commitment is dat ik aan mijzelf zou willen maken, dan is dat ik daar volgend jaar echt meer werk van moet maken.'

Leerpunten van Phil Tilli

Ik ben geraakt door het verhaal van Moke en gitarist Tilli. Het verhaal maakt zichtbaar wat commitment concreet kan betekenen. Wat kunnen we van hen leren? Dat je je opofferingen moet getroosten en soms over je eigen grenzen heen moet gaan om iets bijzonders te bereiken, dat je moet blijven geloven in dromen. Het samen spelen in een band betekent dat je compleet op elkaar bent aangewezen, alle schakels dienen even sterk te zijn. Eén fout van de drummer of gitarist en de rest wordt meegetrokken in de misère. En dus spreekt men elkaar direct en concreet aan, zoals blijkt uit de interne regels over het op tijd komen. Dat is de ene kant van het verhaal.

De andere kant is dat men elkaar ook door dik en dun steunt en door heel moeilijke situaties heen sleept, ook zeer persoonlijke. Maar niets komt vanzelf en je moet er dus ook iets voor overhebben. Dat je optreedt, ook als je eigenlijk niet kan, alleen om de bezoekers niet teleur te stellen.

De wereld van de rock-'n-roll lijkt eigenlijk verrassend weinig te verschillen van wat we verwachten in het bedrijfsleven of de publieke sector. Toch lijkt het juist daar lastiger om vergelijkbaar commitment te krijgen. Daarom kunnen veel teams in het bedrijfsleven en bij de overheid een voorbeeld aan Moke nemen.