

JA en NEE

Realiseren wat de moeite waard is met de WilDoe methode

Jim van den Beuken

J A

en

N E E

Realiseren wat de moeite waard is
met de WilDoe methode

D/2013/45/104 - ISBN 978 94 014 0812 7- NUR 801

Vormgeving cover & binnenwerk: DE WITLOFCOMPAGNIE

© Jim van den Beuken & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2013.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,
de boeken- en multimediodivisie van Uitgeverij Lannoo nv

Alle rechten voorbehouden.
Niets van deze uitgave mag veeleenvoudig worden en of
openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie,
microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder
voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus
Erasme Ruelensvest 179 bus 101
3001 Leuven
België

www.lannoocampus.be

Inhoud

Inhoud	5
Steun.....	7
Inleiding	9
HOOFDSTUK 1 De kracht van Ja en Nee	11
HOOFDSTUK 2 De WilDoe Methode.....	63
HOOFDSTUK 3 Dieper duiken.....	107
HOOFDSTUK 4 Merkbaar beter	151
HOOFDSTUK 5 Gereedschap om het te maken	195
BESLUIT Wat telt, is de beweging die je maakt	233



Steun



‘Jim bouwt trends en maatschappelijke bewegingen om tot concrete inzichten en tips om het verschil te maken voor jezelf en je omgeving. JA, JA en JA!’

Igor Byttebier, auteur van *Creativiteit HoeZO!*

‘Ja en Nee, hoe moeilijk kan het zijn? Maar het is pas Ja of Nee wanneer je je daar helemaal naar gedraagt! In het dagelijks leven, dus ook als leider, doen we vaak (on) bewust vaag ertussenin. Soms, omdat we het niet weten of durven. Dit boek zal ons helpen om samen sterker en sneller vooruit te gaan.’

Marita Bossers-Nabben, directeur Planetree Nederland

‘Spiegeltje, spiegeltje, aan de wand, wie is de creatiefste van het land?’

Het antwoord is zonder twijfel Jim van den Beuken. Niet alleen omdat hij zelf creatief is in het benaderen van vraagstukken, maar vooral om medewerkers en managers in organisaties een creatieproces te laten doormaken om zelf creatieve oplossingen te kunnen bedenken.

En bedenken is het ook niet alleen, de kneep zit eigenlijk in het uitwerken van een creatief idee tot een nieuw product of een nieuwe aanpak. Het vullen van de gereedschapskoffer van de manager met methoden en technieken om zelf het creatieproces in eigen organisatie vorm te geven en te managen is Jims *core* product.

Dus moet de vraag aan het spiegeltje eigenlijk luiden: wie is de creatiefste in het land op het gebied van het ontwerpen en realiseren van creatieve processen?

U kent het antwoord al. Dat is dan ook de reden dat het IBO, het instituut voor Bedrijfskunde, in zijn Master programma’s de deelnemers graag laat kennis maken met het creatieproces van Jim. Want creatievere organisaties zijn van groot belang voor de continuïteit.

Dus moet de vraag aan het spiegeltje eigenlijk luiden: wie is de beste in het land om managers en organisaties creatiever te doen zijn? U kent het antwoord nu!’

Ger Hofstee, decaan IBO Business School

‘Het boek en Jim dagen mensen en organisaties uit om te ontdekken waar hun drive ligt om van daaruit duurzame verbeteringen in hun processen en prestaties aan te brengen. Hij nodigt mensen uit om zelf hun scharrelruimte te ontdekken en benutten, weet zo vanuit de innerlijke kracht van deze mensen de aanjager te zijn van duurzame verbeteringen. JvdB daagt mensen uit vanuit de overtuiging dat zij en hun handelen er toe doen, en nadenken over de inhoud van hun werk: is mijn aanpak de moeite waard, zo ja, hoe kan ik de moeite verminderen en de waarde vermeerderen.’

Cor Calis, bestuurder Havenziekenhuis Rotterdam

‘Wanneer Jim “ja” zegt tegen een klus, dan is dat een volmondig “ja” en creëert hij hiermee bij mensen veel energie wat leidt tot boeiende ontdekkingen. Hij zorgt ervoor dat je niet aan de oppervlakte blijft, maar tot de kern komt. Hierbij gaat hij weerstand niet uit de weg, maar weet deze door zijn natuurlijke aanpak te helpen oplossen. Hij heeft mij meer inzicht gegeven in het effect van “ja, op voorwaarde dat”, namelijk het scheppen van genoeg ruimte voor mezelf en zorgen voor een optimale start. Een inzicht dat van pas blijft komen!’

Erica Buitenhuis, teamleider en programmaleider Geneeskunde op Maat, de Hartstichting

‘Als je meer uit jezelf wilt halen, is dit een boek dat je beslist moet lezen. Jim is in staat mensen te bewegen. Zijn inspirerende en positieve benadering van de dingen motiveert en stimuleert om echt enthousiast aan de slag te gaan. De praktische oefeningen zijn een handige hulp om je echt vooruit te helpen.’

Henk van Ooyen, Marketing Leaf International



Inleiding

Dag lezer. Welkom in dit boek over de WilDoe methode. *Ja en Nee* zo luidt de titel van dit boek. Maar let ook even op de ondertitel. Want die is wellicht belangrijker: *Realiseren wat de moeite waard is*.

Op dit moment besteed je heel wat tijd aan het uitvinden wat de moeite waard is voor jezelf of de organisatie waarvoor je werkt. Je onderzoekt welke stappen je kunt zetten om je missie of doelen beter of sneller te bereiken.

Kijk eens diep bij jezelf naar binnen en ga eens na hoeveel dingen die je je hebt voorgenomen, ook hebt gerealiseerd. Bekijk dit op het niveau van je persoonlijke leven, je gezinsleven, je carrière en je inzet voor het bedrijf of de instelling waar je werkt. Je kunt dit zelfs doen met je maatschappelijk engagement. In hoeverre heb je je plannen ook gerealiseerd?

Realiseren betekent niets anders dan ‘iets werkelijkheid maken’. Iets nieuws voor elkaar krijgen, dus. Iets wat nog niet bestond, doen bestaan. Maar ook iets wat is, verbeteren of in stand houden.

In stand houden? Inderdaad, want soms moet je inspanningen leveren om het goede te bewaren en het slechte of schadelijke te voorkomen. Realiseren is het vermogen om de toekomst (mee) vorm te geven. Op die manier wordt het leven voor jezelf als individu waardevol, net als voor de organisatie waarvoor je werkt of voor de samenleving.

Door dingen te realiseren groeien ondernemingen, verdiepen samenwerkingsverbanden, krijg je gezondere relaties en is het resultaat van wat je doet beter dan verwacht. Door te realiseren creëer je waarde.

Realiseren is niet alleen positief. Ook wanneer resultaten tegenvallen, realiseer je. Wanneer projecten stroef lopen of mislukken, is dat een realisatie. Wanneer een relatie

mislukt? Idem dito. Ook daarvoor is namelijk gewerkt, alleen niet met het effect dat je graag had gezien.

Als dit boek je iets wil leren, dan is het wel dat de werkelijkheid altijd in beweging is. Van verleden naar toekomst. Van idee naar werkelijkheid. Dé werkelijkheid bestaat met andere woorden niet.

Ze is maakbaar, maar niet zo maakbaar dat je er als eenling mee aan de slag kunt. Iets of iemand kan je tegenwerken, beïnvloeden of stoppen. En evenmin kun je de werkelijkheid naar je hand zetten, daarvoor heb je anderen nodig. Jouw gewenste werkelijkheid ligt dus niet alleen in jouw handen. Uit onderzoek blijkt dat 70% van de veranderingsprocessen in bedrijven spaak lopen of niet de gewenste resultaten opleveren. Waaraan zou dat te wijten zijn? Een gunstige werkelijkheid komt niet zomaar aanwaaien.

Hoe slaag je erin om wat je echt graag wilt, ook echt te bereiken? Hoe stop je met wat niet de moeite waard is? En hoe doe je wat je wél echt wilt? Hoe kun je met je organisatie veranderingsprocessen integraal tot een goed einde brengen? Je hebt grote invloed op je eigen leven en wat minder op de rest. Dit boek kan je helpen om meer mogelijk te maken dan vandaag normaal is.

De eerste stap daartoe, is weten wat je wilt en nu al doet. De tweede stap is de dingen doen die echt belangrijk zijn om jezelf te verbeteren of je organisatie op een gunstig spoor te zetten. Dat doe je door groter te maken wat naar je doel leidt, en kleiner wat je ervan afleidt. Je doet dit ook door krachten te bundelen, zodanig dat de balans doorslaat en wensen ook werkelijkheid worden. Dat laatste lukt door met 'ja' en 'nee' de besluiten te nemen die nodig zijn om iets te realiseren. En je doet dit vanuit het besef dat je ook vandaag al veel doet en dat je gevoelig bent voor de omgeving waarin je beweegt. En ook al lukt iets niet of weet je niet precies wat je moet doen: dat hoort erbij. Je kunt gaandeweg tot een beweging komen die bij je past of het boek eens herlezen.

Dit lees je in de volgende pagina's van dit boek. Het sluit af met enkele tools of gereedschappen die je helpen het evenwicht te vinden, de juiste vragen te stellen en de goede keuzes te maken om te realiseren wat je de moeite waard vindt.





De kracht van Ja en Nee

Ik zeg liever ja dan nee.

Richard Branson

INLEIDING GA VOOR JA – ZEG OOK NEE

Elke ochtend sta je voor een dag vol keuzes. Grote en kleine beslissingen die bepalen hoe je verdere dag, maar soms ook je verdere leven er gaat uitzien. Een jong stel dat 's ochtends naar het gemeentehuis trekt, heeft wellicht niet veel moeite zich voor te stellen dat het volmondig 'ja' antwoordt op de vraag van de burgemeester of ambtenaar. Die 'ja', daar is namelijk al van lang tevoren over nagedacht.

En of je nu voor een hond of een kat kiest, daar heb je vast niet veel problemen mee. Maar in vele andere gevallen is het niet zo simpel. Een sabbatical nemen om een jaar de wereld rond te reizen? Daar heb je wellicht meer tijd voor nodig om de knoop door te hakken. Soms gaat het om pest of cholera, maar dikwijls ook om graag of liever.

Zowel in het privéleven als in het professionele leven is kiezen schering en inslag. 'Ja en nee' is overal. 'Ja' en 'nee' zijn de 1 en 0 waarmee computerprogramma's ontstaan. Het zijn de afwegingen die jij maakt om iets wel of niet te doen.

Dat betekent niet dat een 'ja' meteen duidelijk is. 'Ja, maar' bestaat natuurlijk ook. Net zoals ook 'nee, tenzij' geen onbekende is. 'Ja' en 'nee' gebruik je om aan te geven of je iets al dan niet de moeite waard vindt.

'Ja' leidt naar wat je wilt. Naar mogelijkheden en zaken waar je enthousiast over wordt. Met 'nee' sluit je uit wat je niet graag doet. Maar je gaat er ook risico's mee uit de weg of je spaart er middelen mee. Zeg maar 'nee' tegen de aankoop van een

nieuwe auto, een mooi paar laarzen, een reis of zelfs een baan die je wordt aangeboden.

Met andere woorden, ‘ja’ en ‘nee’ sturen je beslissingen en keuzes in de richting die jij aangeeft. Maakt het dat allemaal makkelijker? ‘Ja’ en ‘nee’ zijn zulke simpele woordjes – zulke simpele concepten ook – om richting te geven aan wat je wilt bereiken. Met ‘ja’ en ‘nee’ hak je knopen door. In je relatie, je professionele leven, de wegen die je wilt bewandelen enzovoort. Als je ‘ja’ zegt, betekent dit een belofte. Aan jezelf of aan anderen.

Janine staat 's ochtends op. Ze trekt het gordijn van de slaapkamer open en kijkt naar de straat. Daar ziet ze haar auto geparkeerd. Elke dag rijdt ze ermee naar het werk. Maar elke dag vecht ze ook tegen de weerzin die dit haar geeft. Elke ochtend verandert ze een 'nee' in een 'ja'. Van harte? Wellicht niet. Maar ze doet het, omdat die 'ja' haar zoveel oplevert: een inkomen en dus een dak boven het hoofd, voedsel, drank en kleding.

Voor Janine is het eenvoudig om haar 'nee' te onderdrukken. Voorlopig toch, want op een dag zal deze 'nee' zo sterk zijn dat ze de telefoon neemt en ontslag aanvraagt. Of op zoek gaat naar een andere baan. Of beslist om thuis voor de kinderen te zorgen.

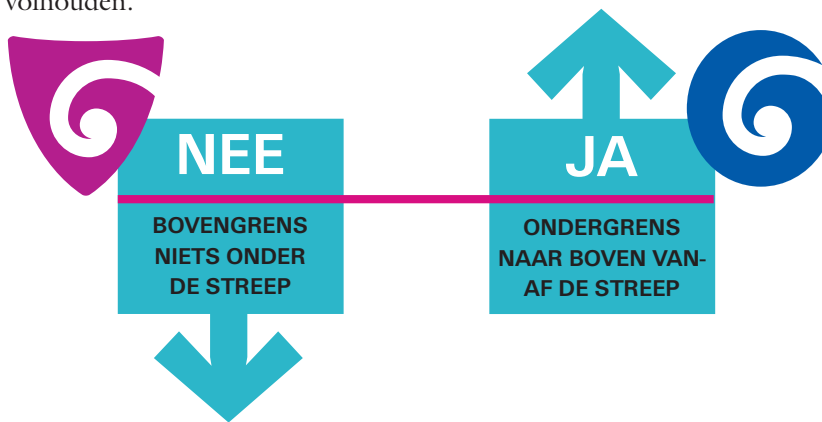
‘JA’ EN ‘NEE’ BEPALEN DE TOEKOMST

De Romeinse keizer Nero besliste met zijn duim over leven of dood van de gladiatoren in de arena. Tot vandaag staat de duim omhoog symbool voor een krachtig ‘ja’. Het Facebook van Mark Zuckerberg heeft die ‘ja’ de extra connotatie van ‘houden van’ meegegeven. Nog krachtiger dus. Het omgekeerde symbool – de duim omlaag – komt op het sociale netwerk niet voor.

Dat heeft ook zo zijn betekenis. Het lijkt namelijk te suggereren dat ‘nee’ zou vermeden moeten worden. ‘Nee’ is de paria. Dat is niet terecht. In werkelijkheid zijn ‘ja’ en ‘nee’ gelijkwaardig aan elkaar. Ze kunnen niet zonder elkaar. Bovendien is een ‘nee’ niet negatief of verkeerd. Met beide help je je leven en organisaties sturen.




Met een 'ja' of 'nee' maak je duidelijk welke wegen je wilt uitgaan. De 'ja'-weg voert je in een bepaalde richting, maar de 'nee'-keuze doet dit evenzeer. Als je 'nee' zegt tegen het ene, impliceert dit ook dat je 'ja' zegt tegen iets anders. Omgekeerd betekent een 'ja' ook altijd een 'nee'. Want als je voor iets kiest, dan kies je alle andere mogelijkheden niet.

Kortom, 'ja' en 'nee' horen bij elkaar. Ze zijn van elkaar gescheiden door een dunne lijn. Die lijn vormt de grens tussen wat je wilt en wat je afwijst. Hoe verder je 'ja' verwijderd is van die lijn, hoe enthousiaster je ermee aan de slag gaat. En omgekeerd, hoe verder je 'nee' van de lijn ligt, hoe groter de vastberadenheid waarmee je hem zult volhouden.



'Ja' is belangrijk

Met 'ja' jaag je initiatieven aan. Je zegt 'ja' tegen een nieuwe baan, je huidige relatie, een aankoop van een huis enzovoort. 'Ja' betekent dat je iets de moeite waard vindt om ervoor te gaan. Het impliceert dat:

-  Je het doel waardevol vindt.
-  Je het graag wilt bereiken of realiseren.
-  Je inspanningen wilt leveren om het te realiseren.

'Ja' zeggen is bijgevolg een engagement aangaan. Dat kan persoonlijk zijn: iets waarvoor jij als individu je wilt inzetten. Maar nog sterker wordt het, wanneer meerdere mensen zich achter dezelfde 'ja' scharen. Denk aan het jonge stel uit de inleiding.

Een wederzijds ‘ja’ levert een bijzonder verhaal op: een huwelijk dat standhoudt, een afspraak die overeind blijft, een geslaagd project waar iedereen enthousiast zijn schouders onder zet.

‘Ja’ is het middelpunt van alle waardecreatie.

Met een ‘ja’ accepteer je een idee. Je bevestigt ermee een engagement, een project. ‘Ja’ in een verkiezingscampagne of referendum betekent dat je instemt met een voorstel, een programma, een wereldbeeld.

→ *Ga eens na waartegen je zoal ‘ja’ hebt gezegd in je leven – privé of professioneel. Bekijk eens wat die ‘ja’s’ voor het verdere verloop van je leven hebben betekend.*

Sommige sectoren zijn ingericht volgens het ‘ja-principe. Als mensen waspoeder, vervoer of energie kopen, dan groeit de omzet. Andere zijn georganiseerd met het ‘nee-principe als drijvende kracht. Verzekeraars, beveiliging en defensie verdienen geld door te voorkomen dat risico’s of vervelende situaties gebeuren. Nee tegen risico, schade, gevaar. In de medische sector voert ‘nee’ eveneens de boventoon. Minder sterfgevallen of ziekte, minder lijden.

5 JA’S DIE DE MOEITE WAARD ZIJN

- **Weten wat je wilt.** Wat wil je graag bereiken? Wat is een goede koers voor de zaak? Laat je samenhang zien?
- **Investeren wat nodig is.** Wat hebben we ervoor over? Hoe blijft er meer over dan we erin stoppen?
- **Doen wat je goed kunt.** Waar blink je in uit? Wat maakt je anders dan anderen? Hoe zet je capaciteiten goed in?
- **Vertellen hoe het bijdraagt.** Hoe hebben anderen baat bij de acties? Waarom worden ze gedaan?
- **Merken of het werkt.** Is het gelukt? Waaruit blijkt dat? Wat is het merkbare verschil? Hoe pas je acties aan op basis van feedback?

'Nee' is onvermijdelijk

Met 'nee' zeg je stop tegen wat je niet wilt. Het is al even krachtig en noodzakelijk als 'ja'. Voor veel mensen is 'nee' moeilijker dan 'ja'. Een positief antwoord is zoveel sneller gegeven dan een negatief. Vraag het maar aan om het even welke ouder. Hoeveel eenvoudiger is het om toe te geven aan je jengelende kind, dan om het een 'nee' te verkopen? Ook op je werk zeggen veel professionals 'ja' terwijl ze 'nee' denken en soms zelfs doen. Daar is dit misschien nog erger. Want dikwijls zegt men dan wel ja – zodat je erop rekent dat het ook gebeurt – maar doet men niet wat men belooft – zodat je gefrustreerd achterblijft. Een iets vriendelijkere variant is keihard nee roepen, en toch gewoon doen. Ook dat is verwarrend voor collega's.

Met 'nee' houd je een realisatie tegen. Bij een echtscheiding zegt op zijn minst één partner nee tegen de afspraak die eerder werd aangegaan. Wie zijn ontslag neemt bij zijn baas, zegt nee tegen de baan die hij tot dan uitvoerde. Wie uit een project stapt, geeft aan dat hij dit niet meer de moeite waard vindt. Een 'nee' betekent dat:



Je het doel niet (meer) waardevol vindt.



Je er niet aan wilt meewerken.



Je geen inspanning wilt leveren om het te realiseren.

Als je nee zegt, begin je ergens niet aan. Of je gaat er niet mee door. Dat klinkt misschien negatief, maar in feite is dat niet zo. In een 'nee' zit een vrijheid om te kiezen. Het geeft je een zekere bescherming tegen wat slecht voor je is. 'Nee' beschermt je tegen gevaar, verveling, incompetentie, verspilling en zoveel meer. 'Nee' is net zozeer deel van waardecreatie dan 'ja'.

'Nee' maakt de grenzen van waardecreatie zichtbaar.

In een relatie kan een 'nee' soms deugd doen. Je krijgt en schenkt er vrijheid door. Wat ben je gebaat bij een relatie die een of beide partijen onbevredigd of onmachtig laat? Hetzelfde geldt voor die baan: waarom je nog langer kwellen met werk dat je niet interessant vindt of maar matig kunt? Voorwaarde is wel dat je naast die 'nee' ook op zoek gaat naar een nieuwe 'ja'. Met een 'nee' kun je iets tegenhouden, dat is ook een goede vorm van regie. Maar daarmee heb je nog geen stap vooruit gezet naar wat je wel graag wilt.

→ *Het is veel moeilijker om na te gaan waartegen je ooit 'nee' hebt gezegd. Wat je niet hebt of kent, mis je niet. Probeer toch even terug te kijken. Waar heb jij de 'nee'-lijn getrokken? En waarom?*

Krijzen tot je je zin krijgt?

Een goed voorbeeld van het belang en nut van Nee geeft Micha de Winter, hoogleraar pedagogiek in een artikel in de Volkskrant: 'het kind wil maximale vrijheid en aan de ouders de schone taak om die, waar nodig, in te perken. Anders ontwikkelt het geen vermogen om met frustraties om te gaan, leert het geen rekening te houden met anderen, kan het later niet samenwerken, is niet weerbaar. Allemaal vaardigheden die een mens meer dan ooit nodig heeft.' Opvoedkundige Van der Wal voegt eraan toe dat geen grenzen stellen een vorm van kindermishandeling is. Hoe zit het met jouw kinderen of die van je naasten?

Wereldwijd is er een tekort aan orgaandonoren. Geef jij toestemming om organen af te staan? Zonder voorbehoud? Met andere woorden, zeg je 'Ja', 'Ja, mits' of 'Nee'? Deze kleine woorden kunnen veel betekenen voor een mensenleven...

HET IS NIET ZWART-WIT

'Ja' en 'nee' zijn niet zwart-wit. Je kunt volmondig en enthousiast ja zeggen tegen een voorstel, een droom of een project. Maar je kunt ook voorbehoud maken en iets voorzichtiger zijn. Je hebt de mogelijkheid om zonder meer 'nee' te zeggen, maar ook om de deur op een kier te laten.

'Ja' en 'nee' heb je dus in verschillende maten. Ze variëren van een vurig overtuigd 'ja' – zonder de minste aarzeling – tot een even kordaat 'nee'. Maar daartussen vind je verschillende *shades of grey*. De mate waarin je 'ja' of 'nee' zegt, geeft al enigszins aan hoe succesvol je keuze zal zijn. Van een 'ja, maar' weet je vooraf dat de kans dat dit uiteindelijk op 'nee' uitdraait, altijd open blijft. Er is twijfel en onzekerheid. En dus blijft de 'nee'-optie open.

Van een 'nee, tenzij' kun je op aan dat 'ja' nog niet helemaal uitgesloten is. Dit is belangrijk om te weten, wanneer je bijvoorbeeld in team tot een beslissing moet komen. Hoeveel teamleden stemmen volmondig in met een enthousiast 'ja'? Of welke speler stelt een veto door een onverbiddelijk 'nee'?

In grote lijnen kun je de 'ja-nee'-schaal als volgt verdelen:

—	—	-	+	+++	++++
NEE NEE	NEE	NEE, TEN- ZIJ	JA, MITS	JA	JAJA

Een triple ‘nee’ betekent zoveel als een veto. Je staat met beide voeten vol op de rem. Daar kun je verschillende redenen voor hebben. Nogmaals, zo’n ‘nee’ is niet negatief. Nee zeggen betekent misschien dat je het risico te hoog schat. Zo kun je als investeerder een bepaalde deal afwijzen omdat je er geen heil van verwacht. In je privéleven kun je nee zeggen tegen de aankoop van een dure, nieuwe auto, omdat je vindt dat het sop de kool niet waard is. Een goedkoper alternatief doet even goed zijn werk. En zo zijn er nog veel mogelijke voorbeelden van een stevig ‘nee’ te vinden die gewoon verstandige beslissingen zijn.

‘Ja’ en ‘nee’ kunnen goed en slecht gebruikt worden. ‘Nee’ gekoppeld aan cynisme, ondermijnend gedrag of kinderachtig je zin doordrijven, helpt niet echt. Nee zeggen omdat je je zorgen maakt of helder het gesprek wilt voeren wat belangrijk is en hoe je energie en middelen goed besteedt, is productief. Voor een besluit kun je daarmee invloed uitoefenen. Na een besluit is het waarschijnlijk verspilde moeite en is accepteren of niet meedoen de optie.

Ja zeggen terwijl je nee doet, kan ook een schijnbeweging zijn die collega's, klanten of omgeving op het verkeerde been zet. Dat leidt tot gesprekken, wantrouwen of half werk en dat is zonde van de moeite.

Je zou dus kunnen zeggen dat 'ja' de motor is van waardecreatie. Met 'ja' kom je vooruit, creëer je en vind je nieuwe toepassingen, wegen, middelen. 'Nee' daarentegen toont de grens van waardecreatie: tot zover en niet verder. 'Nee' wijst je op de grens, daar waar waardecreatie om kan slaan in waardevernietiging, voor een persoon, een organisatie of de maatschappij. Deze relatie tussen 'ja' en 'nee' is erg belangrijk. Ze is van toepassing op alle daden, plannen en resultaten. Je houdt ze in het achterhoofd bij het wegen van beslissingen. In een zakelijke context maakt de mate waarin 'ja' of 'nee' gereageerd wordt op een plan, missie of actie dus veel uit.

Year Up is een organisatie die een eenjarige, intensief trainingsprogramma biedt aan jongvolwassenen van 18-24 jaar uit kansarme wijken, die school niet hebben afgemaakt en een laag inkomen hebben. Deze jongeren worden in een streng programma toegerust met zelfvertrouwen, vaardigheden, kennis en ervaring waar bedrijven om vragen. De opleiding betaalt de jongeren vanaf dag 1, als ze komen opdagen. Vervolgens krijgen ze stage, waarbij blijkt dat 90% aan de verwachtingen van werkgevers voldoet of zelfs overtreft. Meer dan 84% heeft na afronding een baan of fulltime studie.

Het belang van 'ja' in je organisatie

Als leidinggevende in een organisatie is het van belang dat je de 'ja' of 'nee' van je medewerkers goed schat. Een team kan ongelooflijk in de problemen komen, wanneer niet alle teamleden van harte 'ja' zeggen tegen de opdracht en het project of vermijden hun nee uit te spreken. Je kunt daarom als manager best zo goed mogelijk proberen na te gaan hoezeer alle teamleden geloven in het gezamenlijke initiatief. Hoe groter dat geloof, hoe meer kans dat iedereen daadwerkelijk meewerkt, maar ook initiatief neemt. Op die manier verspil je minder tijd in de realisatie van het project.

Omgekeerd, is het team sterk verdeeld, dan verlies je tijd en geld aan je pogingen om alle neuzen in dezelfde richting te zetten terwijl je alle aandacht nodig hebt voor

het project zelf. Je bent dan veel bezig met interne conflicten en problemen oplossen en soms moet je zelfs het werk (door anderen) laten overdoen, omdat er te weinig animo heerst binnen het huidige team om het meteen grondig aan te pakken. Het uitzoeken of een team wel geschikt is voor de opdracht, is geen geringe opdracht. Je moet immers nagaan of iedereen dezelfde verwachtingen en benodigde capaciteiten heeft. Kent iedereen de rol die hem of haar is toebedeeld? En is elk teamlid bereid om die rol ten volle te spelen? Ook de verwachtingen van de andere teamleden zijn belangrijk. Welke verwachtingen koesteren de teamleden tegenover elkaar?

HOE HERKEN JE JA-STEMMERS IN JE TEAM

In een team heb je geen ja-knikkers nodig, maar ja-stemmers. Maar waaraan herken je nu een ja-stemmer? En hoe haal je de ja-knikkers uit de groep? Het komt erop aan je teamleden zorgvuldig uit te kiezen. Daarbij helpen wellicht deze suggesties:

1. Meet het enthousiasme op jouw voorstel. Hoe reageert het potentiële teamlid op het initiatief of project? Ziet het voor zichzelf een rol weggelegd? Hoe denkt het die rol in te vullen?
2. Zoek uit welke verwachtingen elk teamlid heeft in verband met het voorgestelde project. Je kunt dit doen aan de hand van vragen of door een motivatiegesprek.
3. Zoek uit welke verwachtingen de teamleden hebben tegenover elkaar.
4. Wat denkt elk teamlid over zijn eigen bijdrage aan het project?
5. Hoe denkt het teamlid de andere leden te steunen en te helpen? Welke competenties brengt het daartoe in? Laten teamleden zich graag door elkaar helpen?
6. Laat de teamleden hun ideale 'ploeg' samenstellen en motiveren waarom ze die bepaalde spelers gekozen hebben.
7. Kijk ook naar gedrag, doen mensen wat ze zeggen? Doen ze meer of minder dan ze zeggen/afspreken?

Hoe beter je inzicht is in waar iemand achter staat of wat iemand net afwijst, hoe gerichter de stappen die je kunt zetten om een project te laten slagen.

Het is uiteraard niet zo dat elk teamlid zo nodig de hoogste 'ja'-score moet halen. Als je de lat zo hoog legt, wordt het soms moeilijk om een team samen te stellen. Maar het geeft je wel voordeel, als je vooraf van iedereen in de ploeg ongeveer weet hoe hij of zij scoort op de 'ja-nee'-lijn.

NeeNee	Nee	Nee, tenzij	Ja, mits	Ja	JaJa
Voor gaan liggen	Mee helpen stoppen	Geen toestemming, niet meedoen	Er achter staan	Mee maken	Voorop gaan
(dwarsliggers)	(tegenstanders)	(afkeurders)	(goedkeurders)	(voorstanders)	(voorlopers)

Het spreekt vanzelf dat wie je in het uiterste ‘nee’-segment plaatst niet in aanmerking komt voor de ploeg. Maar dat betekent niet dat je team alleen uit ‘ja’-stemmers moet of zelfs mag bestaan. Ook wie voorbehoud (nee, tenzij) maakt, heeft er zijn plaats in. Hij zal niet dwarsliggen, maar wel kritisch toekijken. Wanneer zo iemand zich toch kan opladen en engageren, heb je er een goed klankbord aan. Je kunt tegenstanders goed gebruiken door hun argumenten te horen en als die hout snijden daarmee het project sterker uit te voeren.

Op grotere schaal – die van de organisatie – zie je altijd dat het hele scala van betrokkenheid en invloed aanwezig is. Altijd heb je te maken met *dwarsliggers*, *voorlopers* en alles wat daartussen ligt. Dat is niet meer dan menselijk. De sterkte van elke groep bepaalt de ruimte die je hebt om dingen te veranderen.

Als in je organisatie de voorlopers en voorstanders de dienst uitmaken, dan heb je een sterke beweging. De mobilisatiekracht is enorm en de zin voor initiatief haast grenzeloos. Heb je echter vooral te maken met *dwarsliggers* en *tegenstanders*, dan loopt veel stroef. Dat wil niet zeggen dat je dwarsliggers moet weren uit je organisatie. Maar zorg er wel voor dat de ja-krachten de bovenhand houden. Dan creëer je ook actief wat je wel wilt, in plaats van tegenhouden wat je niet wilt. Tegelijkertijd creëer je voldoende tegengewicht om problemen tijdig te detecteren, zodat je ze voor kunt zijn of verhelpen.

Je zou dwarsliggers daarom ook anders kunnen omschrijven. Ze gaan ergens voor liggen, inderdaad, maar ze doen dit niet altijd zomaar. Het overzicht van daarnet kun je daarom ook ‘verrijken’:

—	-	-	+	++	+++
NeeNee	Nee	Nee, tenzij	Ja, mits	Ja	JaJa
Voor gaan liggen omdat het initiatief of plan anderen of jezelf schade berokkent	Mee helpen stoppen omdat middelen veel beter op een andere manier kunnen worden besteed	Geen toestemming, niet meedoen omdat het geen merkbaar positief verschil maakt	Er achter staan Toestemming geven, steunen met enthousiasme, tijd of geld op voorwaarde dat je nog iets aanpast of resultaten laat zien	Mee maken en je eigen ideeën verbinden met die van anderen	Voorop gaan om nieuwe paden bloot te leggen

→ Waar bevind jij jezelf op deze schaal? Zelfkennis zorgt ervoor dat je weet wat jouw rol kan zijn.

Een 'nee'-verhaal vind je in de gezondheidszorg. In 2007 overleden in Nederland bijna 2000 mensen door medische fouten. Veel fouten bleken voorspelbaar en vermijdbaar. Daarom kwam men landelijk tot een actieplan om het aantal dergelijke overlijdens te beperken ('nee'). Experts selecteerden tien thema's zoals wondinfecties, kwetsbare ouderen en controleren van medicatie waarrond ze dan maatregelen voorstelden. Uit een inventarisatie in 2012 bleek dat 95% van de deelnemende ziekenhuizen de tien aandachtspunten hadden opgenomen. De 5% overblijvende ziekenhuizen hadden minstens acht van de tien thema's onder handen genomen.

Van 'nee' naar 'ja' of terug

Is jouw 'ja' altijd 'ja'? Als dat zo was, zou er niets in de wereld, in je professionele of persoonlijke leven veranderen. Je zou ook weinig (af)leren en dat is jammer. Het unieke aan 'ja' en 'nee' is net dat je er voortdurend mee in de weer bent. Geen verandering zonder verschuivingen op de 'ja-nee'-as. Natuurlijk is er veel routine in je

leven. Zo heb je 's ochtends wellicht een specifieke procedure om de dag goed mee te starten. Voor de een is dat een kopje koffie zodra hij uit bed stapt. Voor de ander is het eyeliner aanbrengen en zich opmaken voor ze de deur uitgaat.

Er is niets mis met routineuze handelingen. Maar wanneer ook de rest van je dag, je leven ingevuld wordt door dezelfde dagelijkse routines, dan loop je vroeg of laat in een doodlopende steeg. En verandering komt in feite neer op een verschuiving op de 'ja-nee'-as in deze of gene richting. Je carrière, de ontwikkeling van je organisatie, je relatie: ze ondervinden allemaal invloed van de mate waarin voor jou een 'ja' wordt gewijzigd in een 'nee'.

Hoe saai is het leven wanneer je altijd opnieuw hetzelfde doet en beleeft. Stel je een werksituatie voor waarbij elke dag er net zo uitziet als de vorige. In de vorige eeuw was dit voor veel arbeiders of ambtenaren het geval. Intussen zijn arbeidspychologen erachter gekomen dat niets zo dodelijk is voor het engagement en enthousiasme van medewerkers om dag in dag uit dezelfde robotachtige taken te moeten uitvoeren.

In bedrijven worden taken afgewisseld, precies omdat dit mensen scherp houdt. In feite gaat het hier om een georganiseerde 'ja-nee'-verschuiving. Toch blijven er nog veel situaties over die zorgen voor een starre immobiliteit. Protocollen, systemen en afspraken zorgen daarvoor. Dat is deels ook nodig, want een bedrijf of instelling vraagt nu eenmaal een zekere vorm van organisatie die voor iedereen duidelijk is. Die discipline zorgt ook voor betrouwbaarheid, iets wat sterk wordt gewaardeerd.

Maar als je iets wilt veranderen, moet je dergelijke protocollen enzovoort allereerst durven bevragen. Zijn ze nog nuttig? Legitiem? Zo 'nee', dan kun je er iets aan doen.

Ja en Nee kun je productief maken wanneer je de voorwaarden en voorlopige mening zichtbaar maakt en bereid bent om je mening te herzien. Als je 'ja, mits' zegt en je somt op aan welke voorwaarden hoort te worden voldaan voor volledige steun, dan adresseert dat zorgen en geeft ruimte om verschillende scenario's te doordenken. Daar worden keuzes beter van.

Steeds vaker wordt bij organisaties de Net Promotor Score gebruikt. Dat is een manier om aan klanten of medewerkers te vragen hoe je het hebt gedaan. De vraag ziet er ongeveer zo uit:

Zou je deze dienst (of onze organisatie) aanbevelen aan familie, vrienden en kennissen?

Dan is het intelligent om even door te vragen: waarom beveel je nu (niet) aan? Wanneer zou je altijd aanbevelen?

Een mooi voorbeeld van hoe 'nee' verandert in 'ja' is het volgende. In niet eens zo lang vervlogen tijden was 'nee' in de zorg heel gewoon. Zorgverleners lichten patiënten nauwelijks in over wat hen te wachten stond. Je kreeg medicijnen, injecties, een infuus zonder veel uitleg. Patiënten bleven zelfs soms in het ongewisse over het lot dat hen te wachten stond. Vandaag is deze 'nee'-aanpak zo goed als uitgestorven. Het tegendeel is eerder de gewoonte: patiënten worden volop geïnformeerd, maar ook zijn ze vaker betrokken bij de zorg die ze krijgen. 'Nee' is 'ja' geworden.

In relaties ontstaat regelmatig het omgekeerde traject. Een enthousiast 'ja' op het stadhuis evolueert soms na enkele jaren in een even kordaat 'nee, ik wil niet meer met je verder'. Maar ook een hele samenleving kan een serieuze ommezwaaai van 'ja' naar 'nee' meemaken. Jarenlang was Nederland het gidsland voor zijn burens. We waren toleranter met softdrugs, coulanter met vreemdelingen. Vandaag lijkt onze gidsfunctie zich eerder in omgekeerde richting te bewegen: vreemdelingen zijn minder welkom en collectief voor elkaar zorgen wordt: neem eerst eens maar je eigen verantwoordelijkheid.

→ *Wat vind je prettiger? Dat een verandering (van 'ja' naar 'nee' of omgekeerd) je wordt opgedrongen van buitenaf? Of dat jezelf een de beweging stuurt? Ga eens na welke gewoonten of situaties de laatste jaren zijn verschoven op de 'ja-nee'-as.*

WAT MAAKT DAT JE VERANDERT?

De mens is een gewoontedier. Niets is makkelijker dan je te laten voortdrijven op de stroom van je gewoontes en ervaringen. Als iets je is meegevallen – een positieve ervaring – dan wil je die zo vaak mogelijk herhalen. Hoe vaker je dat echter doet, hoe minder je geneigd bent om verandering toe te laten.

Gewoontes kun je veranderen door nieuwe inzichten te verwerven en door reflectie over wat is. Maar ook *intenties* – denk aan je voornemens met Nieuwjaar – of *emoties* – denk aan verliefdheid – stimuleren je veranderingsdrang. Soms volstaat het om van omgeving te veranderen. Verandering van spijs doet eten, weet je wel.

Je zit dus vaak zelf aan het stuur van het 'ja-nee'-verhaal. Laten we enkele voorbeelden bekijken van hoe intenties, emoties, inzichten of daden leiden tot verandering.

- **Intentie:** Start-to-run of het voornemen om te stoppen met roken zijn hiervan goede voorbeelden.
- **Emotie:** je bent opgelaten vóór de presentatie, maar je bent helemaal opgeladen erna.
- **Inzicht:** je had een slechte indruk van die nieuwe collega, maar dat veranderde nadat je enkele opdrachten samen hebt uitgevoerd.
- **Daden:** je belt de collega over een vervelend mailtje in plaats van erover te blijven denken. In het gesprek merk je dat het snel is opgelost.

Naast dit viertal speelt dikwijls ook een veranderde omgeving of situatie een rol. Je verhuist naar een andere straat of stad. Voortaan ga je met de fiets naar je werk. Je krijgt kinderen en je beslist om deeltijds te werken. Je maakt nieuwe vrienden en besluit net als zij vegetariër te worden. Je bedrijf fuseert en je beslist te vertrekken. Je bent eigenaar van een bedrijf dat groeit, en je meent dat een directie je best kan vervangen voor het dagelijkse beleid, terwijl jezelf als eigenaar inzet op klantenrelaties en netwerking.

Al deze zaken bevinden zich op een schuivende 'ja-nee'-as. Wereldschokkend lijkt dit niet, omdat je het onbewust en heel vaak in je leven meemaakt. Maar telkens ligt aan de grondslag van de verandering een heel simpele 'ja-nee'-vraag. Doe ik het of doe ik het niet?

Je bent niet alleen

Tot nu toe kon je het je zo voorstellen dat ‘ja’ en ‘nee’ allerindividueelste aangelegenheden zijn. Dat is (gelukkig) niet het geval. Normaal gezien zijn meerdere partijen betrokken bij jouw ‘ja-nee’-verhaal. Denk maar aan je relaties. Om een relatie te verbreken ben je altijd met zijn tweeën. Als beide partners het erover eens zijn dat de relatie best kan worden afgebroken, zijn er meestal weinig of minder problemen. Als één van de partners evenwel ‘nee’ zegt en de andere zegt ‘ja’, dan krijg je spanningen. Dit leidt dan bijvoorbeeld tot stalking – een partner blijft de ander achtervolgen, of tot een vechtscheiding.

Dat is in het privéleven zo. Maar in een professionele context doen zich net dezelfde spanningen voor. Als je lid bent van een team dat samen aan een project werkt, is de kans op slagen groter, wanneer ieder teamlid zich op de ‘ja’-as bevindt. Dat kan een volle ‘ja’, maar ook een ‘ja, mits’ zijn. Problemen krijg je wanneer een lid zich aan de ‘nee’-kant ophoudt. Dat kan leiden tot wrevel, vertraging en in vele gevallen zelfs mislukking.

Om succesvol te veranderen heb je, met andere woorden, liefst weinig spanning tussen de verschillende deelnemers. Zodat je met vertrouwen in elkaar volop alle hindernissen in een project aankunt. Hoe meer deelnemers, hoe groter de kans op tegengestelde doelen. Vandaar dat veranderingsprocessen in bedrijven vaak zo moeilijk verlopen. Lang niet alle neuzen staan in dezelfde richting.

Tegenstrijdige ‘belangen’ kunnen zich ook in één persoon voordoen. Neem het voorbeeld van de tienerzoon en zijn moeder. Hij houdt heel erg veel van haar, maar vindt dat ze hem te veel betuttelt en beschermt. In zoonlief voeren sterke ja-emoities een strijd met bijna even stevige nee-emoities. Er is heel wat nodig om de beide met elkaar te verzoenen.

Voor een bedrijfsleider-eigenaar is dat vaak niet anders. Enerzijds wil hij zijn bedrijf laten groeien en bloeien. Maar daarvoor moet hijzelf misschien een stap opzij zetten en een ander aan het stuur laten. En dat is net iets waar hij het zeer moeilijk mee heeft.

Veranderen kost meer moeite als er sterke emoties in het spel zijn. In dat geval heb je extra veerkracht nodig om toch de verandering door te zetten.

Veerkracht vergroot je door de steun en het vertrouwen van anderen. Zij kunnen er door hun advies, support of aanwezigheid voor zorgen dat jij de 'ja' en 'nee' in jezelf of tussen verschillende groepen, medewerkers, partners kunt verlichten en verkleinen.

→ *Om succesvol te veranderen probeer je conflicterende 'ja's' en 'nee's' met elkaar te verzoenen. Zoek naar dergelijk conflict in jouw omgeving en denk na over een manier om de spanning te verminderen en de veerkracht te vergroten.*

IS HET NU 'JA' OF 'NEE'?

Is een 'ja'-omgeving de enig zaligmakende optie om vooruit te komen in het leven, te groeien als bedrijf of de samenleving te veranderen? Moet je een 'nee'-omgeving vermijden? Dat is niet juist. Vergelijk het 'ja-nee'-verhaal even met een voetbalteam. Zo'n team bestaat uit elf spelers die allemaal op hetzelfde doel afstevienen. En toch staan er niet alleen 'ja'-spelers op het veld. Haal even het overzicht van 'ja-naar-nee' van enkele pagina's eerder voor de geest, dan zou je een elftal als volgt kunnen opdelen:

NeeNee	Nee	Nee, tenzij	Ja, mits	Ja	JaJa
Voor gaan liggen	Mee helpen stoppen	Geen toestemming, niet meedoen	Er achter staan	Mee maken	Voorop gaan
<i>(dwarsliggers)</i>	<i>(tegenstanders)</i>	<i>(afkeurders)</i>	<i>(goedkeurders)</i>	<i>(voorstanders)</i>	<i>(voorlopers)</i>
De doelman	De verdediging	Verdedigend middenveld	Aanvallend middenveld	De flankspelers	De spits

Zo dien je het gewicht te verdelen over 'ja'- en 'nee'-taken. Je creëert een evenwicht waardoor je vooruitgang kunt boeken, zonder onverantwoorde risico's te nemen. In een eenzijdige 'ja'-omgeving loop je het gevaar blind te zijn voor valkuilen en overmoed. In een te sterk 'nee'-omgeving slaat de angst toe en vergeet je vooruit te kijken.

Het voetbal leert ons op dat punt inderdaad wijze lessen. Wie bang is voor de tegenstander en kampeert voor eigen doel, krijgt vaak het deksel op de neus. Een ploeg die alles in de aanval gooit, moet niet schrikken als ze zwaar gecounterd wordt.

'JA' EN 'NEE' IN RELATIE TOT DE OMGEVING

Als je sneller fietst dan de wind heb je altijd wind tegen.

Veranderen van omgeving brengt verandering teweeg, las je al op de vorige pagina's. Als je verhuist van Amsterdam naar Eindhoven of van Antwerpen naar Gent kom je in een heel andere omgeving terecht. Al snel merk je dat je gedrag en gewoontes zich aanpassen aan die nieuwe omgeving. In de ietwat gemoedelijkere omgeving van een dorp ga je je wellicht ook wat anders gedragen dan in het hectische Amsterdam.

Maar omgevingen veranderen ook zonder dat je daar voor hoeft te verhuizen. De directe omgeving waarin je je bevindt, heeft meteen een sterke invloed op wat je denkt, voelt en hoe je handelt. Elke omgeving is anders en dompelt je in een andere realiteit. En zo'n andere omgeving of context kan je 'ja-nee'-huishouding soms danig in de war brengen.

Dat is soms vervelend. Zo kun je bij onderhandelingen of afspraken met prospects of klanten soms erg onder de indruk zijn van je tegenpartij. Een leverancier weet je te overtuigen van de aankoop van een dure machine. Maar zodra hij de deur uit is, zakt de 'ja'-euforie en kruipt het 'nee'-duiveltje op je schouder. In stricto sensu is de omgeving niet veranderd. De fysieke werkelijkheid is niet anders dan voordien. Alleen heeft de aanwezigheid van de derde partij er een andere kleur aan gegeven. Omgeving beïnvloedt met andere woorden sterk je 'ja-nee'-gevoelens en dus ook je gedrag en de keuzes die je maakt of beslissingen die je neemt.