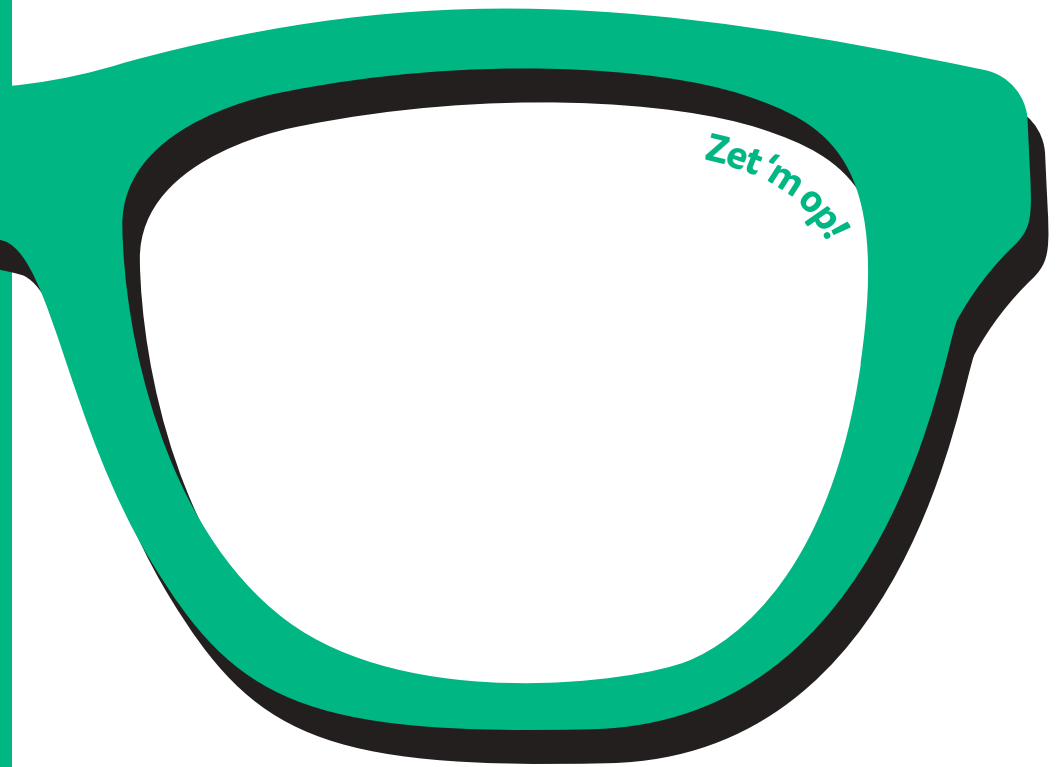


# Aanmoediging



Aanmoediging

# Aanmoediging

Marcel de Wit

Management Impact

*Management Impact is een onderdeel van Boom uitgevers Amsterdam.*

Redactie: Rinus Vermeulen

Vormgeving: Douwe Hoendervanger grafisch ontwerp <sup>lid bno</sup> (douwehoendervanger.nl)

ISBN 978 94 6276 365 4

2020 © Marcel de Wit & Boom uitgevers Amsterdam, [www.managementimpact.nl/](http://www.managementimpact.nl/)  
[www.bua.nl](http://www.bua.nl)

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j° het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht ([www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a database or retrieval system, or published, in any form or in any way, electronically, mechanically, by print, photo print, microfilm or any other means without prior written permission from the publisher.

Samensteller(s) en de uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijk uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor onjuistheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

Voorwoord 9

## DEEL I **KIJKEN DOOR EEN GROENE BRIL** 13

### **1 Welkom in de wereld van aanmoedigen** 14

- 1.1 Mijn groene bril ontdekt 15
- 1.2 Waarom aanmoedigen? 22
- 1.3 Aanspreken versus aanmoedigen 24
- 1.4 Wat doet aanmoedigen met je? 27
- 1.5 Zet nu zelf je groene bril op 29

### **2 Een beter begrip van aanmoediging** 30

- 2.1 Positieve en negatieve emoties 31
- 2.2 Geloof in jezelf – vertrouwen in eigen bekwaamheid 35
- 2.3 Lichamelijke reacties 38
- 2.4 Van extrinsieke druk naar intrinsieke wens 41
- 2.5 Intrinsieke motivatie versterken 42
- 2.6 Aanmoediging nader verklaard 48
- 2.7 Een nieuwe definitie 51

### **3 De zeven pijlers van een aanmoedigingscultuur** 54

- 3.1 De zeven pijlers als fundament 55
- 3.2 Wat levert het de organisatie op? 70
- Pijler 1: Werk vanuit gezamenlijke doelen en dromen 73
- Pijler 2: Formuleer heldere spelregels 73
- Pijler 3: Stimuleer eigenaarschap 74
- Pijler 4: Ontwikkel talenten 75

- Pijler 5: Focus op progressie 75  
Pijler 6: Waardeer wat goed gaat 76  
Pijler 7: Blijf continu leren 76

## DEEL II AANMOEDIGEN IN DE PRAKTIJK 79

### 4 Aanmoediging als stijl van leidinggeven 80

- 4.1 Leidinggeven van nu 81
- 4.2 Competenties van aanmoedigende leidinggevers 83
- 4.3 Autonomie versterken 86
- 4.4 Competentie versterken 88
- 4.5 Relaties versterken 90
- 4.6 Leidinggeven aan teams 93
- 4.7 Tips voor (team)leiders die willen aanmoedigen 96

### 5 Aanmoediging als stijl van coachen 98

- 5.1 Uitgangspunten van een aanmoedigingscoach 99
- 5.2 Interventies van de aanmoedigingscoach 104

### 6 Hr-cyclus nieuwe stijl 110

- 6.1 Het is tijd voor verandering 111
- 6.2 Doelstellingsgesprek wordt ambitiegesprek 112
- 6.3 Functioneringsgesprek wordt aanmoedigingsgesprek 113
- 6.4 Versterk de zelfdeterminatie 115
- 6.5 Een continu proces 117

**DEEL III KOM OP, JE KUNT HET!** 119

**7 Aan de slag** 120

7.1 Vijf stappen voor een eigen aanpak 121

7.2 Een perpetuum mobile 126

**8 Assessments** 130

Zelfassessment Persoonlijk 133

Zelfassessment Aanmoediging voor leidinggevendenden 134

Zelfassessment Aanmoediging voor teams 135

Zelfassessment Aanmoediging voor coaches 136

Slotwoord 137

Dankwoord 139

Noten 141

Over de auteur 143

## VOORWOORD

Op een willekeurige zaterdagochtend, langs de lijn van een hockeyveld van mijn lokale vereniging, hoor ik de bemoedigende woorden van ouders richting hun kinderen: 'Kom op Pim, pass meer naar de zijkant', en: 'Geweldige bal Noor, hartstikke goed!' De kinderen spelen met veel inzet en ze hebben duidelijk veel plezier.

Ik loop vrolijk door naar een ander veld, waar een zeer spannende wedstrijd gaande is. De sfeer is daar voelbaar anders. In plaats van bemoedigende woorden hoor ik nu veel gemopper van zowel ouders als coaches. Een ouder roept: 'Kom op scheids, dat kan toch niet!' Gevolgd door een fanatieke coach die gefrustreerd naar zijn team roept: 'Niet door het midden uitverdedigen!' Ik hoor een ouder zeggen: 'Dat krijg je als je niet serieus traint.' Wat een verschil met de wedstrijd op het andere veld. Ik draai mij om en loop terug.

Als ik deze bemoedigende en ontmoedigende woorden vergelijk met de manier waarop ik word aangesproken in mijn gemiddelde werkweek, komt er een gedachte bij mij op ... Hoe mooi zou het zijn als wij een positievere manier van communiceren in organisaties zouden kunnen bewerkstelligen, waardoor wij elkaar meer zouden waarderen en positief en constructief met elkaar zouden samenwerken. Waarom moedigen wij elkaar niet meer aan in ons dagelijks werk? Waarom lukt het soms wel, maar vaker niet om elkaar positief aan te moedigen? Wat is er nodig om deze positieve manier van samenwerken te realiseren?

In dit boek wil ik je meenemen op ontdekkingsreis in de wereld van aanmoediging, op zoek naar het antwoord op de vraag hoe dit kan dienen als basis voor goede samenwerking en resultaatverbetering in



organisaties. Het is bedoeld voor iedereen die ervoor openstaat meer waarderend door het leven te gaan en die een positieve vibe in zijn team of organisatie wil bewerkstelligen. Niet als kunstje, maar als een bewuste keuze en als onderdeel van een waarderende cultuur.

In het eerste deel van dit boek ga ik dieper in op wat aanmoedigen is en wat het met de ontvanger doet. In het tweede deel van dit boek vertel ik meer over aanmoedigen zoals ik dat in organisaties tegenkom en toepas: als een stijl van leidinggeven, in teams en bij het coachen. Daarbij geef ik aan welke ingrediënten er nodig zijn om aanmoedigen tot volwaardig onderdeel van een organisatiecultuur te maken. Daarna volgt een verdieping naar het toepassen ervan bij een hr-gesprekscyclus gebaseerd op aanmoedigen. Het laatste deel geeft handvatten om je het aanmoedigen meer eigen te maken en het in de praktijk toe te passen.

Aanmoediging is geweldig om te ervaren, zowel thuis als op je werk. Dankzij de aanmoedigingen van mijn gezin en mijn collega's ben ik aan dit boek begonnen en heb ik bij momenten van twijfel de kracht gevonden om door te gaan. Dankzij mooie gesprekken, verrijkende onderzoeken en literatuur, voorbeeldgedrag van personen om mij heen en ook een behoorlijke dosis zelfreflectie, ben ik me een stuk bewuster geworden van de kracht van aanmoedigingen. Hopelijk word jij bij het lezen van dit boek ook aangespoord om meer aanmoediging toe te passen, tijdens je werk, tijdens het sporten, thuis, of waar dan ook. Niet alleen bereik je er meer door, het is ook ontzettend leuk.

Ik wens je veel plezier en succes.

Marcel de Wit

DEEL I

# KIJKEN DOOR EEN GROENE BRIL

‘De basis is een waarderende  
houding van nieuwsgierigheid,  
respect en erkenning van  
de kracht van de ander.’

HOOFDSTUK 1

# Welkom in de wereld van aanmoedigen

Gedurende een periode van een jaar ben ik vijf keer een volle week in Canada geweest om een leergang te volgen over verandermanagement. Ik heb er alle seizoenen meegemaakt, ik ben verliefd geworden op het land en ik heb er veel, erg veel geleerd. Met in totaal twintig andere deelnemers heb ik zowel individueel als in projectteams hard gewerkt aan mijn kennis en vaardigheden rondom het vakgebied verandermanagement. En, zoals elk leertraject, begon en eindigde deze mooie leerervaring met zelfinzicht en zelfreflectie, of beter gezegd: zelfwaardering. Ik ben me op deze leergang bewust geworden van de voordelen van een waarderende attitude, voor mijzelf en voor de mensen om mij heen. Sindsdien is dat besef alleen maar versterkt. Ik heb de keuze gemaakt dit authentieke onderdeel van mijzelf niet meer te verstoppen. Daar, in een hotel in Canada, begon mijn ontdekking van wat ik vandaag mijn 'groene bril' noem.

### 1.1 **Mijn groene bril ontdekt**

De kleur groen associeer ik met positiviteit, groei en beweging. Een groene bril is voor mij de waarderende kijk op de mensen om me heen. Het is een bron van energie om goed te doen en anderen te helpen groeien. Iedereen heeft zijn eigen stijl en iedereen geeft er anders uiting aan; want iedereen heeft zijn eigen groene bril. En toch is er een kern die voor ieder mens gelijk is. Want in die kern zit de keuzemogelijkheid inkleuring te geven aan hoe jij in de wereld staat.

Ik ben naar Canada afgereisd om meer te leren over het vakgebied verandermanagement, om mijzelf beter te leren kennen en vooral om te leren hoe ik meer positieve impact kan hebben op mijn omgeving. Op dat moment besefte ik nog niet dat ik enorm zou worden aangemoedigd om vooral mijzelf te zijn. Ik wist nog niet dat authen-

ticiteit een bron is van verbinding met anderen, zodat je vanuit die verbinding de anderen ook kunt aansporen vooral zo dicht mogelijk bij zichzelf te blijven in tijden van verandering.

Ik vertel dit aan het begin van dit boek, omdat het mijn wens is dat iedereen zich op zijn eigen manier bewust wordt van het concept dat ik ‘aanmoediging’ ben gaan noemen. Het is een compleet andere manier van denken, kijken, communiceren en handelen dan wij van oudsher gewend zijn. Maar voordat ik meer uitleg geef over het concept van aanmoediging is het belangrijk te beseffen wat hieraan ten grondslag ligt.

### **Een waarderende attitude**

De basis van een aanmoedigende attitude is een waarderende houding van bewondering, nieuwsgierigheid en respect. Een attitude is de optelsom van persoonskenmerken, normen, waarden, gevoelens, ideeën en meningen, die bepaalt hoe een persoon zich gedraagt in een bepaalde situatie. Dat is een mooie definitie en als je er iets langer bij stilstaat en jezelf afvraagt hoe jouw attitude is naar jezelf en naar anderen toe, ontstaat er meteen al wat meer bewustwording.

Kun jij over enkele mooie persoonskenmerken van jezelf vertellen? En ook over die van anderen om je heen? Hoe ga je om met mensen? En hoe wil je dat anderen met jou omgaan? Ben je in staat eerlijk te zijn over het gevoel dat je hebt en wat dat met je doet? Een waarderende attitude betekent voor mij een positieve kijk op mijzelf en de ander, met oog voor talent en potentieel, met een gelukwens en gunning voor de ander, die maakt dat ik mij openstel, dat ik dankbaarheid toon en dat ik me onvoorwaardelijk behulpzaam durf op te stellen.

### **Kwetsbaarheid komt voort uit moed**

Tijdens de leergang in Canada heb ik meegedaan aan tientallen groepsoefeningen. Allemaal om te kunnen ervaren hoe je zelf reageert en hoe anderen reageren in verschillende situaties. Zo gingen wij op een dag naar buiten, waar een koord hoog tussen twee bomen was gespannen. Stoere mannen met bergbeklimmerskleding stonden ons op te wachten. Een voor een mochten wij naar boven klimmen en dan over het koord lopen, terwijl de rest van de groep ons ondersteunde via allerlei touwen die vastzaten aan je harnas. Er kon niks gebeuren, werd er gezegd, en toch was het spannend. Eenmaal boven hield ik met één hand de eerste boom stevig vast, terwijl ik mijn voeten op het koord plaatste. De tweede boom was zeker vijf meter verderop. Om die te bereiken, moest ik dus de eerste boom loslaten. Ik moest mijn zekerheid op dat moment loslaten en er in alle kwetsbaarheid op vertrouwen dat het goed zou komen. Ik liet los, stapte voorzichtig op het koord en, wat wel tientallen stappen verder leek, ik kon gelukkig de tweede boom vastpakken. Toen ik weer beneden was ontving ik high fives van mijn teamgenoten en ik was enorm trots op mijzelf. Kwetsbaar durven zijn, vergt moed en het geloof dat je het kunt.

Nu is mijn boodschap niet dat je pas moedig bent als je in een boom durft te klimmen. Ik heb het meer over die momenten waarop je iets onderneemt zonder exact te weten wat de uitkomst zal zijn of hoe anderen op jouw initiatief zullen reageren. Die situaties waarin je er niet helemaal zeker van bent of je er beter uit zult komen, en het toch probeert. Zekerheden bieden comfort, maar soms is het nodig uit je comfortzone te stappen om meer van jezelf te laten zien en te groeien. Om te groeien heb je inzet nodig, moed en bovenal het lef om kwetsbaar te zijn.

## **Begrip opent deuren**

Een van de belangrijkste afspraken die wij als leergroep in Canada met elkaar maakten, was dat we elkaar zo veel mogelijk feedback zouden geven. Dit zou iedereen helpen om te leren. En dat gebeurde ook, op gevraagde, maar ook op ongevraagde momenten. Constant werd me een spiegel voorgehouden. Daarbij viel me op dat de feedback soms echt binnenkwam, maar soms ook helemaal niet. Dat is vreemd, dacht ik eerst, totdat ik zelf ervaarde dat er verschillende soorten van feedback geven bestaan, die op verschillende manieren wat met je doen.

Na een oefening in gesprekstechnieken kreeg ik feedback van een aantal observanten. Er werden goede punten benoemd, bijvoorbeeld dat ik sterk en met impact handelde, maar ook de minder goede acties met onbedoelde effecten werden aangestipt. Eén observant gaf mij feedback op een plezierige en tegelijkertijd scherpe manier. Zij gaf aan waar ik effectief was en mijn doel behaalde, maar ook wanneer dat niet zo was en waarom niet. Een tweede observant zong op een andere toon. Zij begon doelen te benoemen die ik niet had behaald. Ze droeg daarbij zelf aan dat dit waarschijnlijk te maken had met een taalbarrière en ze gaf me wat tips om me voortaan anders te uiten.

Ik besepte later dat ik op twee verschillende manieren feedback had ontvangen, met twee verschillende effecten. De eerste was warm, concreet en gekoppeld aan mijn eigen leerdoel. Ik stond daar heel makkelijk voor open en ik kon de adviezen meteen toepassen. Maar waarom was dat niet het geval bij de feedback van de tweede observant? Omdat zij mij vanuit een oordeel toesprak. Zij vond dat ik het niet goed deed en dat het beter kon. Haar tips werkten voor haar,

maar ze waren niet gekoppeld aan wie ik ben en ze pasten niet bij mijn eigen stijl.

Een oordeel vormen over iemand of een situatie is relatief makkelijk, omdat je dat vanuit je eigen normenkader doet. Echter, als je de ander eerst probeert te begrijpen, ga je de dingen anders zien. Daarvoor is wel empathie nodig. Daarmee kun je jouw feedback meer op maat maken en aanbieden vanuit verbinding. De oordelende manier van feedback geven, wordt als een veroordeling ervaren en sluit af, terwijl de waarderende manier met de groene bril veel beter wordt ontvangen en als een vriendelijke aanwijzing wordt ervaren. Dit helpt de ontvanger meer open te staan voor het nieuwe.

### **Impact en authenticiteit**

Wij waren met twintig totaal verschillende persoonlijkheden in de leergang aanwezig. En toch werd er al snel een gemene deler gevonden: iedereen wilde van betekenis zijn voor zijn omgeving, als leidinggevende, als adviseur, als teamlid, als mens. Een betekenisvol leven houdt allereerst in dat je weet wat voor jou waardevol is, zodat je dat weet te vertalen naar situaties waarbinnen en naar mensen met wie je je toegevoegde waarde kunt delen. Als je dan de gelegenheid krijgt betekenisvol te zijn, dan wil je dat maximale impact kunnen geven. Lukt het om het verschil écht te maken, dan versterkt dat de moed om door te gaan. Het nodigt uit om verder te verkennen en nieuwe mogelijkheden te ontdekken om in de toekomst nog waardevollere contacten te hebben.

Als jij jezelf steeds meer weet te waarderen, durf je ook steeds meer jezelf te zijn. Wat zou jij omschrijven als 'typisch jij'? Ieder mens heeft iets moois en unieks: een eigen levensverhaal vol ervaringen en momenten van groei. Tijdens de laatste bijeenkomst kregen wij



de opdracht een grote bruine envelop te pakken, onze naam erop te zetten en deze aan de muur te plakken. Wij kregen de tijd om voor iedere deelnemer op een kaart te schrijven wat je van diegene het meest waardeerde. Bovendien moest er een wens voor de toekomst bij. Vervolgens werden alle kaarten in elkaars enveloppen gestopt en kreeg je jouw eigen envelop, gesloten, mee naar huis. Voor het avondeten mocht je jouw envelop openmaken en de waarderingen en wensen doornemen. Wat een heerlijke warme deken was dat.

Het is geweldig om positieve beelden die mensen over jou hebben te mogen ontvangen. En de indruk en impact die ik blijkbaar op anderen had verraste mij zelfs. Mijn envelop, met mijn bijnaam Spikey erop, heb ik nog steeds thuis op mijn bureau liggen. Soms blader ik erdoorheen, gewoon om mooie herinneringen op te halen. Het is voor mij een symbool van aanmoediging geworden. Een aanmoediging om bij mijzelf te blijven.

Als jij jezelf bent, merkt de ander het meteen. Je bent dan oprecht, transparant en voelbaar puur. Authenticiteit neemt af als je probeert degene te zijn die jij zelf denkt te moeten zijn of die de buitenwereld van je verwacht. Jezelf accepteren zoals je bent en jezelf waardig genoeg voelen om er te zijn, is een fundament voor geluk en kracht. Een rol spelen kost meer energie dan jezelf zijn. Authenticiteit is duurzamer. Je houdt het langer vol; het is daarmee prettiger en effectiever.



Kwetsbaarheid  
komt voort  
uit moed



Begrip  
opent  
deuren



Impact en  
authenticiteit



Een waarderende  
attitude



Figuur 1 **Kernelementen van de groene bril**

## OVER DE AUTEUR

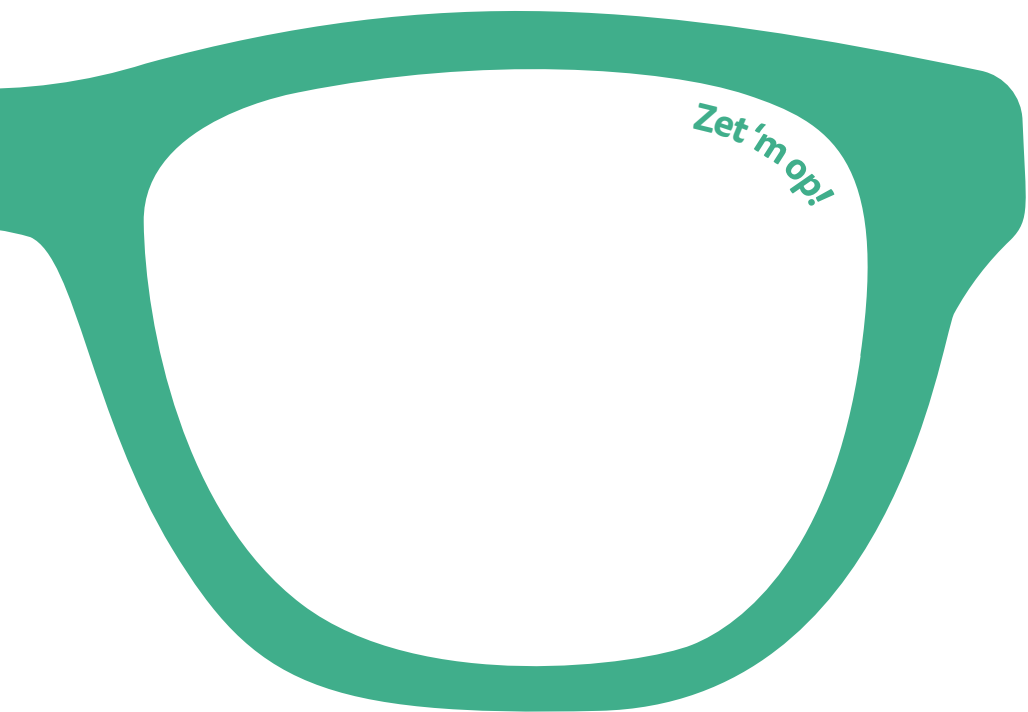
Marcel de Wit (1967) is partner en aanmoedigingscoach bij IPM Partners bv. Hij is als sociaal psycholoog altijd gefascineerd geweest hoe mensen het best in staat zijn samen resultaat te behalen. Al ruim 25 jaar ondersteunt hij zowel profit- als non-profitorganisaties in hun ambitie duurzaam beter te presteren. Hij faciliteert graag de dialoog binnen organisaties om verbindingen te versterken.

Hij is veelvuldig gevraagd als aanmoedigende sparringpartner, programmamanager, (team)coach en trainer voor bestuurders en managementteams, expertteams en bevlogen cliënten- en klantenteams die in klantenketens willen samenwerken. Binnen zijn eigen organisatie, IPM Partners bv, is hij verantwoordelijk voor vakmanschap en productinnovatie. Het liefst is hij bij klanten te vinden om daar samen te werken en progressie te maken.

Marcel is getrouwd met Sylvia en vader van dochter Amber en zoons Guy en Ralph. Hij is op zondag op de hockeyvelden te vinden en is daarnaast actief lid van Rotaryclub Lopikerwaard, een serviceclub die zich inzet voor mensen die wat steun kunnen gebruiken.

Zie voor meer informatie [www.ipmpartners.nl](http://www.ipmpartners.nl).





Zet'mop!

**Wat werkt sterker: aangeven wat fout is of juist aangeven wat goed gaat? En wat is duurzamer: iets doen om te worden beloond of iets doen waar je blij van wordt? Hoe help je de ander met meer plezier te werken en open te staan voor kansen om nog beter te presteren?**

Het boek *Aanmoediging* maakt je bewust van waarom waardering werkt en hoe je vanuit authenticiteit hier uiting aan geeft. De zeven pijlers uit het boek geven je het fundament om aan een aanmoedigingscultuur en zo duurzame resultaten te behalen. Thema's als positieve emoties, intrinsieke motivatie en zelfvertrouwen komen aan bod en je leest hoe je deze in jouw werkomgeving versterkt. Praktisch vertaald naar een stijl van leidinggeven, van coaching, van teamontwikkeling en zelfs naar een nieuwe uitvoering van de hr-beoordelingscyclus.

*Aanmoediging* is bedoeld voor iedereen die ervoor openstaat meer waardeerend door het leven te gaan en die een positieve vibe in zijn team of organisatie wil creëren. Niet als kunstje, maar als een bewuste keuze als onderdeel van een waardeerende cultuur. Ontdek jouw stijl van waardeerend omgaan met jezelf en anderen. Ontdek dat je met aanmoediging meer bereikt én dat het ook nog ontzettend leuk is. Vind je eigen groene bril en zet 'm op!

*Marcel de Wit, sociaal psycholoog, is partner en aanmoedigingscoach bij IPM Partners.*

