

# VOORWOORD

*Play is the highest form of research*

Tien jaar lang was ik verslaggever voor *Studio Sport*. Sporters zeggen heel vaak dat ze spelen om te winnen. Later werd ik directeur in de werving- en selectiebranche. In die rol had ik contact met honderden bedrijven en interviewde ik talloze kandidaten voor allerlei banen. Ook in de bedrijfswereld hoorde ik velen verkondigen dat ze spelen om te winnen. Nu geef ik trainingen en presentaties en vraag ik aan het begin de deelnemers of ze spelen om te winnen, dan zegt bijna iedereen volmondig ja.

Spelen om te winnen – wie wil het niet? Maar het blijkt eenvoudiger gezegd dan gedaan en na vijftwintig jaar doorvragen kan ik maar één conclusie trekken: meestal is het zo aantrekkelijke motto ‘spelen om te winnen’ weinig meer dan een goed voornemen. Sterker nog: vaker dan we denken doen we helemaal niet wat we roepen en spelen we als persoon, team of organisatie niet om te winnen maar om niet te verliezen. Helaas geeft spelen om niet te verliezen beslissend andere resultaten dan spelen om te winnen.

Spelen om te winnen is je grenzen verkennen. Dat kan alleen als je blijft bewegen en niet wordt afgeschrikt door ontwikkeling. Je speelt vrijuit en geniet volop van het hier en nu. Je haalt alles uit jezelf, je team en je organisatie wat erin zit en presteert goed tot optimaal. Spelen om niet te verliezen is uitgaan van herhaling, van wat je al kunt en

weet. Vanuit angst voor verlies en verandering sta je stil. Je blokkeert en verlangt naar betere tijden. Je voelt reserve en weerstand en komt niet in de buurt van de limiet van je vermogens en die van je team en organisatie.

Zo goed als alle vragen die ik van individuele personen en organisaties over hun functioneren krijg zijn in de kern terug te brengen tot: hoe verbeter ik mijn of hoe verbeteren wij onze prestaties? De wil aan zichzelf te werken is heel vaak aanwezig, maar regelmatig weet men gewoon niet waar en hoe te beginnen. Dat is logisch, beter gaan presteren is een breed begrip en van veel factoren afhankelijk. Om daar gericht aan te werken is een heldere structuur nodig. Zo is de 'spelen om te winnen'-methode ontstaan, een praktische aanpak gebaseerd op de fundamentele voorwaarden om tot optimale prestaties te komen: iets echt willen, er werkelijk in geloven, van binnenuit gedreven worden en het goed kunnen.

Ervaringen in heel verschillende werelden deden mij inzien dat de basisprincipes om het beste uit jezelf te halen en daarmee optimaal te presteren overal en altijd dezelfde zijn: speel vrijuit met zinrijke Doelen, versterkende Overtuiging, bezielende Inspiratie en natuurlijk Talent. Deze zo benoemde DO IT-principes zijn de leidraad van de 'spelen om te winnen'-methode. Met altijd twee open ogen voor plezier hebben en houden in wat je doet: wie niet geniet bereikt nooit zijn limiet.

Daadwerkelijk meer gaan spelen om te winnen gaat niet vanzelf. Maar zeker is dat iedereen die dit bewust en gestructureerd aanpakt de eigen en teamprestaties kan verbeteren. Vaak meer dan je voor mogelijk hield. Dit boek geeft antwoord op vragen als: wat houdt spelen om te winnen concreet in? Wat moet ik doen en wat moet ik vooral laten om vrijuit te spelen? Waarom toch blijven we

vaak hangen in een ‘spelen om niet te verliezen’-instelling? Welke voordelen brengt gericht spelen om te winnen mij, mijn team, mijn organisatie?

Wie kan er zijn voordeel doen met deze aanpak? Met name personen, teams en organisaties die merken dat ze blijven hangen in oude, niet langer werkende patronen, die moeite hebben zichzelf te vernieuwen en in te spelen op de continue stroom veranderingen. Gericht blijven bewegen in een voortdurend bewegende omgeving is een vaardigheid die voor een steeds groter deel je succes en plezier bepaalt. Want hoe sneller de wereld om je heen verandert, hoe sneller je onthand raakt als je stilstaat. Maar veranderingen en vooral zelf veranderen vinden wij lastig; vandaar dat dit boek zinvol is voor iedereen die meer wil weten over hoe je door gericht te blijven bewegen het beste uit jezelf kunt halen. Waarbij voor managers ook nog eens geldt: wie zelf niet beweegt krijgt ook geen beweging in zijn team. Ga maar eens met je collega’s in een roeiboot zitten, dan merk je meteen wat voor gevolgen het heeft als niet iedereen meebeweegt. Je voelt letterlijk dat je zo nooit tot optimale teamprestaties komt.

Dit boek helpt ook om niet direct terug te vallen in een ‘spelen om niet te verliezen’-instelling als het spel weer eens lastig wordt. Dat gebeurt meer en meer, we leven in complexe tijden. Dit leidt bij velen tot toenemende onzekerheid en in onzekere tijden zijn we nog sterker geneigd te gaan spelen om niet te verliezen. Overal om me heen neem ik dat waar. Die tendens is nóg een reden om juist nu met een tegengeluid te komen. Omdat spelen om niet te verliezen heel averechts kan werken. Vaak maakt het stelselmatig vermijden van beweging het uiteindelijke verlies en de bijbehorende pijn alleen maar groter.

Om te illustreren dat deze aanpak met de DO IT-prin-

cipes in allerlei omgevingen werkt heb ik vijf succesvolle vakmensen uit de bedrijfs- en sportwereld gevraagd een persoonlijke ‘spelen om te winnen’-ervaring te delen. Voor deze sprekende praktijkvoorbeelden ben ik Ariette Brouwer, Gerard Kemkers, Remko Tetenburg, Jeroen Wels en Ron Zwerver zeer dankbaar.

Tot slot: het motto bij dit voorwoord wordt toegeschreven aan Albert Einstein. Of hij dit werkelijk zo heeft gezegd is niet zeker, wél dat het belang van spel enorm wordt onderschat. Vóór de DO IT-principes over het gericht inzetten van Doelen, Overtuiging, Inspiratie en Talent stuk voor stuk worden uitgewerkt begint dit boek daarom met een hoofdstuk dat draait om het vijfde basisprincipe van de ‘spelen om te winnen’-aanpak: blij vooral spelen!

Ik wens je mooie prestaties en veel speelplezier.

Albert Schipperijn

1

# **SPEEL!**

*Iedere prestatie begint met  
vrijuit spelen*



De afgelopen jaren is de onzekerheid in de wereld flink toegenomen. Veel mensen delen het gevoel dat het nooit meer zo zal worden als het was, dat het comfort en de veiligheid die we tot voor kort kenden niet meer terug zullen komen. Je hoort ook steeds vaker dat we in een transitie zitten: een langdurige periode van structurele verandering. Of je het daar nu mee eens bent of niet, iedereen merkt op zijn manier dat veel oude oplossingen minder of helemaal niet meer werken (lees steeds waar 'zijn' staat ook 'haar' en waar 'hij' staat ook 'zij').

Daardoor groeit het besef dat er hoe dan ook aanpassingen nodig zijn. Maar die noodzaak maakt de onzekerheid alleen maar groter. Want eigenlijk willen we dat helemaal niet: ieder mens is geboren met een natuurlijke weerstand tegen verandering. Die weerstand gaat nog dieper dan de angst iets te verliezen. Bij iedere verandering, zelfs al zijn we helemaal overtuigd van de voordelen van het nieuwe, voelen we een innerlijke tegendruk. Bij de een is die neiging de dingen te houden zoals we ze gewend zijn sterker dan bij de ander, bij niemand gaat verandering geheel moeiteloos. Het is geen toeval dat we vaak pas in beweging komen als het echt niet anders meer kan.

Maar of we dat nu willen of niet, en ongeacht hoe we de huidige periode precies benoemen, de hierboven ge-

schetste tegenstrijdigheid is een sleutelkenmerk van deze tijd: veel oplossingen van vroeger werken minder of niet meer, dat vraagt om beweging. Beweging leidt tot verandering, en van nature zien we daartegen op. Hoe ga je als persoon, als team en als organisatie met dit spanningsveld om?

### **Wat is jouw reactie?**

Complexe tijden dwingen altijd bezinning af over je instelling. Kortweg zijn er drie reacties mogelijk. De eerste is de moed opgeven, een slachtofferrol aannemen en als het ware speelbal worden van wat er om je heen gebeurt: je houdt op met spelen. De tweede is vasthouden aan oude zekerheden en systemen en zolang dat lukt een veilig aandoende status quo handhaven: je speelt om niet te verliezen. De derde weg is proactief, op basis van zinrijke doelen, versterkende overtuiging, bezielende inspiratie en natuurlijk talent, je eigen lijn uitzetten: je kiest voor spelen om te winnen.

Veel onderzoeken tonen de directe relatie tussen de betrokkenheid van medewerkers (*employee engagement*) en de resultaten van een organisatie. Maar wereldwijd komt keer op keer naar boven dat ruim minder dan de helft van alle medewerkers werkelijk betrokken is bij hun werk.<sup>1</sup> Wat doet de meerderheid dan dag in dag uit? Die komen en gaan, waarbij de meesten vooral onverschillig zijn en een klein deel actief toont dat ze niet blij zijn. Op alle niveaus spelen vele medewerkers om niet te verliezen. Ze nemen als het ware intern ontslag en worden zogenoemde 'onderneming-bewoners'. Die geloven het wel; ze zijn er maar doen alleen het noodzakelijke om niet in de problemen te komen. Hoe slechter een organisatie functioneert, hoe hoger het percentage bewoners dat niet voluit meespeelt. De op zichzelf bijzonder trieste vaststelling dat een



ruime meerderheid van alle mensen geen employee engagement voelt geeft tegelijk aan dat er binnen organisaties een enorme ruimte bestaat voor het verbeteren van prestaties. Want het duurzaam betrekken van medewerkers leidt aantoonbaar tot een sterk verhoogd rendement. Om dat voor elkaar te krijgen zullen alle betrokkenen – managers en hun teams – eerst (weer) moeten gaan spelen om te winnen.

Tijden van verandering en bijbehorende onzekerheid duwen veel personen en organisaties nog meer de kant op van spelen om niet te verliezen, of ingrijpender nog: van ophouden met spelen. Is dat logisch? In sommige opzichten wel (daar kom ik zo op terug). Maar is het ook effectief? Nee, vooral op langere termijn niet. Want stilstand heeft veel risico's en de schok als je daarmee geconfronteerd wordt kan heftig zijn. Wie besluit om te gaan spelen om te winnen geeft zichzelf als persoon en als organisatie een veel grotere kans om een uitweg te vinden uit een lastige situatie, op de ontwikkeling die gezocht wordt, op het dichterbij brengen van wensen en dromen en het daarmee gepaard gaande plezier.

De moed opgeven en stoppen met spelen, dat doet toch bijna niemand? Al helemaal niet in een welvaartsstaat? Werkloosheidsstatistieken maken de kille realiteit duidelijk: in veel landen stoppen steeds meer mensen met spelen. Om dat te zien moet je iets verder kijken dan de kale werkloosheidscijfers die, nu ze eindelijk iets dalen, opeens weer met de nodige tamtam naar buiten worden gebracht. Want wie de achterliggende analyse van het Centraal Bureau voor de Statistiek leest merkt op dat officiële cijfers ook kunnen afnemen doordat duizenden mensen het simpelweg opgeven een baan te vinden en zich terugtrekken van de arbeidsmarkt. 'Ontmoedigden' worden deze mensen door het CBS genoemd. In

Nederland zijn er zo'n 70 000 personen die de hoop om een baan te vinden geheel hebben opgegeven.<sup>2</sup> En dat terwijl in ons land het uitzicht op werk nog altijd heel wat beter is dan in Zuid-Europa. In de zogenoemde PIGS-landen (Portugal, Italië, Griekenland, Spanje) zijn nog veel grotere groepen uit de arbeidsmarkt gestapt – in Spanje bijvoorbeeld ongeveer een half miljoen mensen.<sup>3</sup> Stoppen zulke grote groepen met spelen dan heeft een maatschappij met een diepgaand sociaal probleem te maken.

Wat is dat dan precies, spelen om te winnen? En hoe doe je het? Door jarenlang in verschillende rollen te luisteren naar antwoorden op deze vragen en vervolgens te bekijken wat men in de praktijk doet, werd mij duidelijk dat spelen om te winnen zelden veel meer is dan een goed voornemen. Anders gezegd: bij bijna iedereen roept het motto 'spelen om te winnen' enthousiasme op, maar bij bijna niemand leidt het tot gestructureerde actie.

Dit boek zet het zo aantrekkelijke motto 'spelen om te winnen' om in een concrete methode die personen, teams en organisaties daadwerkelijk laat winnen. Het aan deze aanpak gekoppelde gedrags- en actiepatroon is in één zin samen te vatten: speel vrijuit op basis van de DO IT-principes: jouw of jullie Doelen, Overtuiging, Inspiratie en Talent. In de volgende hoofdstukken worden de DO IT-principes praktisch uitgewerkt. Want uiteindelijk draait elke ontwikkeling om de uitvoering – het doen. Daarom biedt ieder hoofdstuk ook vragen over je huidige instelling en concrete acties en gedragingen, om (meer) te gaan spelen om te winnen.

Dat klinkt simpel en dat is ook de bedoeling. Er wordt al zoveel onnodig ingewikkeld gemaakt. Betekent dit dat ook de uitvoering simpel is? Ja en nee. Op zichzelf zijn de principes helder en prima uitvoerbaar. Tegelijk moet ik