

Wilskracht is eenvoudig te

Als er één ding is wat je als or nodig hebt, is het wilskracht. Je hebt een belangrijk doel gekozen, bijvoorbeeld de verbetering van de scholing voor de werknemers. Vervolgens gaat er van alles gebeuren. Waar tover je die energie vandaan om vol te houden?

Door Harry Hartmann

Wilskracht is lang geen sexy onderwerp geweest: het ruikt naar die broeierige Victoriaanse tijd, waarin jonge mensen op het hart werden gedrukt wilskrachtig allerlei verleidingen te weerstaan. Vervolgens heeft menig krankzinnig dictator zijn natie opgezweept om

vooral wilskrachtig de oorlog in te gaan. Toch is er een come back gaande van het fenomeen. De laatste jaren wordt er binnen de sociale psychologie veelvuldig laboratoriumonderzoek naar gedaan. De resultaten zijn soms verbluffend: wilskracht is eenvoudig te managen.

Radijsexperiment

Baumeister en Tierny beschrijven in hun onlangs verschenen boek *Wilskracht* het radijsexperiment. Laat een groep studenten een tijdje vasten en zet ze hongerig in een zaal met twee schalen: eentje met heerlijke chocoladekoekjes en eentje met slechts radijsjes. Eén groep mag zoveel koekjes eten als ze willen, de andere groep krijgt op het hart gedrukt alleen de radijsjes te eten, waarbij het bakje met de koekjes wel binnen handbereik ligt. Daarna moeten ze ingewikkelde wiskunde opdrachten maken, die eigenlijk niet oplosbaar zijn. Welke groep geeft het eerste op? Juist, de groep die al een deel van zijn wilskracht heeft gebruikt bij het zich beheersen de koekjes niet te eten! Dit simpele experiment maakt duidelijk dat wilskracht geen oneindige bron is, maar een energie die je zuinig moet inzetten.



managen



Veel wilskracht gebruiken maakt je moe. Extra lastig is dan dat je bevattelijker wordt voor zaken die je afleiden of verleiden. Je zintuigen worden gevoeliger. Voor een or betekent dit dat het aanpakken van andere gemakkelijke klussen, om te vluchten van je lastige oorspronkelijke doel, extra verleidelijk wordt. Een bestuurder die de effectiviteit van de or wil verminderen moet dus vooral veel en ingewikkelde zaken tegelijk aanbieden. Maar een or kan ook zelf een inschattingfout maken om naast een acute lastige kwestie nog een aantal speerpunten tegelijkertijd te willen afhandelen. Een fenomeen dat hierbij meespeelt is het mechanisme van planningsoptimisme: uit onderzoek blijkt dat mensen structureel te optimistisch zijn in het inschatten van het aantal zaken dat ze in een periode kunnen afhandelen. Een blik in een bundeltje oude besluitenlijsten werkt vaak ontvullend. Focus je dus alleen op zaken die je echt wilt en is het te laat en is de or al vermoeid, laat je dan niet verleiden futloze beslissingen te nemen.

Voorkom dat je als or in wilsverzwakkende situaties terechtkomt

zitten alleen thuis. Or's zijn groepen met botsende doelen en normen, want die vind je in elke organisatie en daar zijn ze - als het goed is - een afspiegeling van. Dwing jezelf dus om hier goed met elkaar over te onderhandelen. Dan nog een heel praktische tip: een rommelige omgeving waarbinnen een or moet werken is funest. Een rommelig bureau of rommelig kantoor kost energie, ook al denk je er geen last van te hebben.

Aanvallen

Baumeister en Tierney hebben nog een reeks tips. In feite vallen die allemaal samen in het strijdcraftige motto: de aanval is beter dan de verdediging. Stel je wilskracht niet telkens op de proef om allerhande verleidingen ter plekke te weerstaan maar voorkom dat je als or in energieslurpende en dus wilsverzwakkende situaties terechtkomt. In dit aanvals- of preventieplan kan je het volgende meenemen:

1. Een registratiemethode opzetten om je resultaten als or te kunnen checken.

Lange termijn

Naast vermoeidheid spelen er nog een reeks andere bewezen wilsverzwakkende factoren. Ten eerste loop je risico als je te weinig lange termijn doelen hebt. Hier heb je als or op twee manieren last van. Het alleen maken van dag- of weekplanningen verhoogt de kwetsbaarheid van de or. Immers, de kans is groot dat door omstandigheden de or een aantal korte termijnplanningen niet haalt en vervolgens gedemotiveerd raakt. Lange termijn doelen zijn beter te managen, want je kan meer bijsturen, en zijn dus veiliger.

Ten tweede dwingt het je als or om te werken aan botsende doelen en normen. Botsende doelen en normen binnen je hoofd zijn vermoeiend, zoals de klassieke : ik moet eigenlijk nog even doorwerken op kantoor maar de kinderen

zitten alleen thuis. Or's zijn groepen met botsende doelen en normen, want die vind je in elke organisatie en daar zijn ze - als het goed is - een afspiegeling van. Dwing jezelf dus om hier goed met elkaar over te onderhandelen. Dan nog een heel praktische tip: een rommelige omgeving waarbinnen een or moet werken is funest. Een rommelig bureau of rommelig kantoor kost energie, ook al denk je er geen last van te hebben.

Dan nog een heel praktische tip: een rommelige omgeving waarbinnen een or moet werken is funest. Een rommelig bureau of rommelig kantoor kost energie, ook al denk je er geen last van te hebben.

Regelmatig geconfronteerd worden met je al dan niet bereikte resultaten kan twee kanten uitgaan: je ziet vroegtijdig wat je als or nog moet doen en kan goed bijsturen. Of je kan jezelf een schouderklopje geven en gaat gemotiveerd weer met je volgende doel aan de slag. Het organiseren van externe controleurs hierbij, bijvoorbeeld een achterbanpanel die zo nu en dan meekijkt, werkt nog sterker.

2. Ontwikkel gewoontes of automatiseren die passen bij je doelen als or. Wil je dichterbij de achterban staan, maak er dan bijvoorbeeld een gewoonte van om altijd achterbanleden uit te nodigen voor een onderdeel van de training. Wil je als or meer als team werken, plan dan in dat je je elkaar wekelijks ziet, al is het maar even. Wil je je meer inwerken als or-lid, neem dan een vast moment per week bijvoorbeeld waarin je je voorbereiding doet.
3. Maak je als or geestelijk weerbaar. Dat kan op twee manieren. Het werkt om die oude idealen die ooit de motor waren om je enthousiast voor de or aan te melden, weer op te poetsen. Idealen of hoogstaande gedachten blijken net dat zetje te geven om een lastige klus vol te houden. Daarnaast kan je beter tegen verleidingen wapenen door van te voren strategieën te maken bij een confrontatie met een lastige situatie. Een als-dan strategie. Heb je een bestuurder die vooral vlak voor de zomervakantie actief wordt in het betrekken van de or en telkens komt met grote adviesaanvragen? Om niet weer overrompeld te worden, standvastig in je nee te zijn en tegelijkertijd goed feedback te geven, is een als dan plan geen overbodige luxe.

Een normaal mens is een kwart van de tijd bezig om verleidingen te weerstaan. In de paar minuten dat je dit hebt gelezen heb je die dus een tiental seconden al iets weerstaan. En reken dat eens door naar die drie of vier jaar dat een or lidmaatschap duurt. Ik wens je veel sterkte met de tips.



Harry Hartmann is trainer van *Odyssee*
Voor reacties: h.hartmann@odyssee-groep.nl

Gebruikte literatuur

Roy F. Baumeister & John Tierney, *Wilskracht*, uitgeverij Nieuwezijds, 2012