

**Gyuri Vergouw**

Commitment

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

uitgeverij boom/nelissen

# Inhoud

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 regert 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

# 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 tijdsplan? 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 bevlogenheid 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 oneliner ‘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 verspilling 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 bevoegenheid 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 bandleden 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 werkhethiek 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 slaappleatsen, 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.



## De kern

Alle hoofdstukken sluiten af met de *kern van commitment*. Wat is in zo kort mogelijke bewoordingen de essentie van het hoofdstuk? Geen lange samenvatting dus, maar krachtige oneliners. Commitment, wat is dat?

### *Definitie: vrijwillig, niet vrijblijvend*

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.

### *Geloof*

Commitment komt vaak voort uit een persoonlijke drive en een vast geloof in de haalbaarheid van de uitkomsten. Het is de deelnemers duidelijk wat er te winnen valt en men beseft ook welke onzekerheden aan de overeenkomst en de afspraken kleven.

### *Opperofferingsgezindheid*

Commitment geven lijkt een zekere mate van offeringsgezindheid te impliceren. Zonder bloed, zweet en/of tranen komt weinig tot stand. De directbetrokkenen weten welke offers van hen worden gevraagd.

## 6. Communicatie

### Hoofdstuk 6

Voor commitment binnen de organisatie is vooral ook de verticale communicatie van belang, oftewel de top-down-, bottom-upcommunicatie. Daarbij gaat het vooral om draagvlak creëren. Geef in de onderstaande tabel met ja of nee aan of aan de communicatievoorwaarde wordt voldaan.

Communicatievoorwaarde	Voldaan?
Het verhaal is door de top gezamenlijk vastgesteld en uitgewerkt	
Er is ruim de tijd genomen om het verhaal vast te stellen en uit te werken	
Het is van begin af aan duidelijk en bekend wie betrokken is bij de uitwerking of invulling van het transitieverhaal	
Er wordt gebruikgemaakt van een Gideonsbende	
Er is veel aandacht voor de top-down-, bottom-upcommunicatie	
Ik (c.q. het management) ben (is) in staat het verhaal bevlogen en entertainend te vertellen	
Het verhaal wordt regelmatig herhaald, soms in nieuwe bewoordingen, totdat het iedereen compleet duidelijk is	
Het verhaal wordt enthousiast doorverteld, hetzij via mond-tot-mondreclame, hetzij via sociale media als Twitter, Facebook en LinkedIn	

Scoor je vaak nee? Denk dan eens aan een andere aanpak van jouw communicatie!

## 7. Teams en commitment

### Hoofdstuk 7

Probeer op de onderstaande schaal van 0-10 een inschatting te geven hoe sterk het commitment van jouw teamleden is, onderverdeeld in affectief, continuïteits- en normatief commitment. Waarom score je de ene medewerker hoog en de andere laag? Durf je ze erop aan te spreken? Zo ja, hoe ga je dat dan aanpakken? Aanspreken is geen sterk punt van Nederlandse managers (zie ook onderdeel 2: Afspraak is afspraak)!

	Affectief commitment	Continuïteits- commitment	Normatief commitment	Eindscore
Teamlid 1	6	10	8	24
Teamlid 2	4	6	6	16
Teamlid 3				Et cetera
Teamlid 4				
Teamlid 5				
Teamlid 6				
Teamlid 7				
Teamlid 8				
Totaal	45	64	56	

Neem nu jouw team en de wijze waarop je het aanstuurt in gedachten. Beantwoord dan de onderstaande vragen:

- Waarop scoort mijn team hoog, op affectief, continuïteits- of normatief commitment?
- Welk type werk voert mijn team voornamelijk uit, zijn het concreet te beschrijven taken of meer teamrollen?
- Waar leg ik de prioriteit, bij instrumentele aansturing (salaris, beoordeling) of meer bij gevoelsmatige aansturing?
- Past de aansturing bij het team, de teamtaken en -rollen en bij de aanwezige teamleden?
- Zorg ik wel voor voldoende verschillende typen medewerkers in mijn team?

## 8. Internationaal commitment

### Hoofdstuk 8

Je werkt wellicht in een internationale omgeving. Herken je de verschillen tussen het Angelsaksische model en het Rijnlandse model? Loop tabel 8.1. en 8.2. langs en vink aan waar je vindt dat jouw organisatie meer neigt naar het Angelsaksische model dan wel naar het Rijnlandse model. Welke implicaties heeft dit voor jouw wijze van aansturing en dus op de mate van commitment van de medewerkers?

Angelsaksische model	Rijnlandse model
Organisatie is geldmachine	Organisatie is werkgemeenschap
Bij samenwerking moet iedereen zijn taak kennen	Bij samenwerking moeten we allemaal hetzelfde doel voor ogen hebben
Je moet mensen sturen op hun feitelijke handelen, op het HOE	Je moet mensen sturen op de intenties achter hun handelen, op het WAT
Of we het doel halen is sterk afhankelijk van het proces	Of we het doel halen is sterk afhankelijk van onze betrokkenheid
Het is belangrijk dat het proces goed is en goed wordt nagevolgd	Het is niet goed of niet wenselijk om de werkwijze precies vast te leggen
<i>There is one best way</i>	<i>There is no best way, er zijn meerdere wegen naar Rome</i>
Functiesplitsing als norm (generalisatie, routine)	Vakmanschap als basis (specialisatie, improvisatie)
Je moet zorgen dat mensen zich goed aan de regels houden (compliance)	Je moet mensen gemotiveerd en betrokken houden (commitment)
Regels zijn regels	Regels zijn contextgevoelig
Onduidelijkheden moeten altijd snel worden weggenomen	Onduidelijkheden zijn interessant en kunnen reden zijn voor verandering
Controle, discipline en enige argwaan zijn functioneel	Ruimte en vertrouwen geven zijn functioneel
Weten is meten (alleen wat we kunnen meten is waar)	Meten is weten (als je iets kunt meten, weet je meer)

Tabel 8.1 Kenmerken Rijnlandse en Angelsaksische model

Angelsaksische model		Rijnlandse model	
Mensen moeten de gevolgen van hun daden kunnen overzien		Mensen kunnen de gevolgen van hun handelen niet altijd overzien	
Mensen zijn ten volle verantwoordelijk voor hun daden		Mensen zijn beperkt verantwoordelijk voor hun daden	
Het handelen van mensen mag je beoordelen op hun effecten		Het handelen van mensen moet je beoordelen op de intenties	
Schade is het gevolg van onverantwoord handelen		Schade kan ook ontstaan uit de beste bedoelingen	
Schade is altijd verwijtbaar		Schade is verwijtbaar als deze voortkomt uit nalatigheid of kwade intenties	
Wie het grootste risico loopt, heeft het recht op het grootste deel van de winst		Omdat succes volgt uit gezamenlijke inspanning, moeten we de winst delen	
Als het fout gaat, neem ik de volle verantwoordelijkheid en stap ik op		Als het fout gaat is dat niet verwijtbaar, mits ik het goed bedoelde	

Tabel 8.2 Verschillen in basisaannames Angelsaksische en Rijnlandse model

Welke implicaties heeft dit voor jouw wijze van aansturing? Probeer dit te benoemen in maximaal vijf actiepunten.

## Actiepunten

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

## 9. Persoonlijk commitment

### Hoofdstuk 9

Persoonlijk commitment kan je samenvatten in zeven aandachtspunten waar je concreet mee aan de slag kunt:

1. Jouw missie en visie
2. Jouw focus, waar je je op richt
3. Doelgerichtheid en de ‘Ten Commitments’
4. Omgaan met tegenslagen
5. Doorzettingsvermogen
6. Sociale omgeving
7. Opoffering

#### 1. *Missie en visie: wat laat jij achter?*

Wat is jouw visie? Probeer zo kort en krachtig mogelijk aan te geven wat jouw missie en visie is. Wat laat je achter? Waar wil je trots op zijn als je ouder bent? Wat geef je door aan volgende generaties?

---

---

---

#### 2. *Committeren is ook het maken van keuzes. Van focus op één of enkele dingen.*

Waar ligt jouw focus?

---

---

---

3. *De Ten Commitments*

Persoonlijke commitments	Zakelijke commitments
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

4. *Omgaan met tegenslagen*

Kun je omgaan met tegenslagen? Hieronder zeven vragen om te bepalen of je geschikt bent voor het ondernemerschap. Voor andere dromen (bijvoorbeeld promoveren) gelden andere wegen.

Ik ben bereid mijn leaseauto op te geven en kleiner te gaan rijden	ja/nee
Ik ben bereid te accepteren dat mijn besteedbaar inkomen altijd onzeker is en scherp omlaag kan gaan, met misschien wel meer dan 50 procent netto	ja/nee
Ik ben bereid te accepteren dat mijn pensioen onzeker is en wellicht veel lager zal zijn	ja/nee
Mijn sociale omgeving accepteert mijn beslissing en de gevolgen hiervan, die hun duidelijk zijn	ja/nee
Ik zou het niet erg vinden mijn huis te moeten verkopen om deze droom na te jagen, zelfs als het met verlies is	ja/nee
De eerste drie jaar wordt het moeilijk om alle vakanties daadwerkelijk weg te gaan, in tegenstelling tot nu. Dat is OK	ja/nee
Ik ben bereid te accepteren dat het ondanks al mijn inspanningen wellicht toch fout kan aflopen	ja/nee

### 5. Doorzettingsvermogen

Hoeveel 'beleidsambtenaar' heb jij in je, kortom, hoeveel doorzettingsvermogen om de gewenste doelen te bereiken?

0% \_\_\_\_\_ 100%

### 6. Sociale omgeving

Welke positieve én negatieve impact kan jouw commitment om specifieke doelen te halen hebben op je sociale omgeving? En welke positieve of negatieve impact kan je sociale omgeving op JOU hebben? Schrijf het op in de onderstaande lijst.

#### *Persoonlijke invloed op omgeving:*

Positief	Negatief
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

#### *Invloed van omgeving op jou:*

Positief	Negatief
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

### 7. Opoffering

Niets komt vanzelf. Wie bepaalde doelen nastreeft, zal andere doelen moeten laten vallen. Commitment is ook het maken van keuzes. Je zal tijd, energie en soms geld moeten investeren om je doelen te verwezenlijken. Soms zal je langer dan je wilt moeten wachten op resultaat, als dat al komt. En je zal dingen moeten doen waar je wellicht helemaal geen zin in hebt, enkel en alleen omdat het jouw doelen dichterbij brengt.



Wat ben je bereid op te offeren om jouw doel te bereiken?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

## Over de auteur

Drs. Gyuri Vergouw MMC is sinds 1989 actief als managementconsultant en veelgevraagd spreker over managementvraagstukken in binnen- en buitenland. Hij stond aan de basis van managementgames gericht op verbetering van onder meer klantgerichtheid, integriteit en ondernemerschap, die in meer dan veertig landen zijn gespeeld.

Vergouw heeft honderden artikelen over management en het adviesvak geschreven en is sinds 1997 als hoofdredacteur verbonden aan Managementsite.nl. Andere publicaties van zijn hand zijn onder meer *De digitale manager* (1998), *Sabbatsverlof* (1999), *De Strafschop* (2000/2003) en *Oranje wereldkampioen, managementlessen om te winnen* (2010). Hij heeft over zijn werk honderden interviews gegeven in binnen- en buitenland. In 2007 ontving hij de professionaliseringsprijs van de Vrije Universiteit van Amsterdam voor zijn blijvende bijdrage aan het Nederlandse adviesvak.

U kunt meer informatie over Gyuri Vergouw vinden op [www.vergouw.com](http://www.vergouw.com). U kunt hem bereiken via [vergouw@vergouw.com](mailto:vergouw@vergouw.com).



# Literatuurlijst

- Allen, Natalie J. & John P. Meyer (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 1990, 63(1), 1-18.
- Ardon, Arend (2011). *Doorbreek de cirkel. Hoe managers onbewust verandering blokkeren*. Amsterdam: Business Contact.
- Arnold, Kara A., Julian Barling & E. Kevin Kelloway (2001). Transformational Leadership or the Iron Cage, Which Predicts Trust, Commitment and Team Efficacy? *Leadership & Organization Development Journal*, 22(7), 315-320.
- Bergen, Annegreet van (2007). De comeback van het Rijnlandse model. *Slow Managementmagazine*, herfst (2).
- Blanchard, Kenneth & Spencer Johnson (1996). *The One Minute Manager*. Londen: Harper Collins Business.
- Blanchard, Kenneth & Robert Lorber (1985). *Putting The One Minute Manager To Work*. New York: Berkley Books.
- Boyett, Joseph & Jimmie Boyett (1998). *The Guru Guide. The Best Ideas of The Top Management Thinkers*. New York: John Wiley & Sons.
- Business, The Ultimate Resource* (2002). Cambridge, MA: Perseus Publishing.
- Dalen, Margriet van (2002). 'Dat soort dingetjes maken je meer betrokken.' *Een kwantitatief en kwalitatief onderzoek naar de relatie tussen job satisfaction en commitment en de invloed van vertrouwen en verticale communicatie hierop*. Afstudeerscriptie Universiteit Twente.
- Dona, Peter & Marcel van Marrewijk (2012). Goed werkgeverschap nieuwe stijl vraagt ruimte voor individuele werknemers. [Managersonline.nl](http://Managersonline.nl).
- Drucker, Peter (2008). *The Essential Drucker*. New York: Collins Business Essentials.
- Ellemers, Naomi (2000). *Betrokkenheid bij het werk: Een kwestie van verstand of gevoel?* Oratie Universiteit Leiden.
- Ellemers, Naomi & Dick de Gilder (2012). *Je werkt anders dan je denkt*. Amsterdam: Business Contact.
- Ghemawat, Pankaj (1993). *De Dynamiek van Commitment. Handleiding voor strategische keuzen*. Amsterdam: Uitgeverij Contact.

- Gilder, Dick de, Henriëtte van den Heuvel & Naomi Ellemers (1997). Het 3-componenten model van commitment, A Three Component Model of Organizational Commitment. *Gedrag en Organisatie*, 10(2), 95-106.
- Goleman, Daniel (2006). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review On Point*, zomer.
- Hazeu, C.A. (2000). *Institutionele economie*. Bussum: Coutinho, Bussum.
- Hesse, Hermann (2007). *Reis naar het morgenland*. Amsterdam: De Bezige Bij.
- Jaworski, Joseph (1996). *Synchronicity. The Inner Path of Leadership*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Julian, Larry (2001). *God Is My CEO. Following God's Principles In a Bottom Line-World*. Avon, MA: Adams Media Corporation.
- Kaplan, Robert S. & David P. Norton (1996). *The Balanced Scorecard. Translating Strategy Into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Karssing, Edgar (2012). Uit de boekenkast van de bedrijfsethiek. *Tijdschrift voor Compliance* 45(13), nr. 3, oktober.
- Mastenbroek, Willem (2005). Kernwaarden: humbug of houvast? Missie, visie, kernwaarden; papier is geduldig? *Managementsite.nl*, 5-2.
- Mastenbroek, Willem (1997). *Verandermanagement*. Heemstede: Holland Business Publications.
- Meyer, J.P., D.J. Stanley, L. Herscovitsch & L. Topolnytsky (2002). Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 2052.
- Mintzberg, Henry & James Brian Quinn (1991). *The Strategy Process. Concepts, contexts, Cases*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall International Editions.
- Nuijten, Inge (2011). Dienend leiderschap, van wetenschap naar succes in de praktijk. *INSPT*.
- Ouweneel, Else (2012). *Building Towards Engagement: An Individual Perspective*. Proefschrift Universiteit Utrecht.
- Peters, Jaap & Mathieu Weggeman (2012). *Het Rijnland praktijkboekje. Hoe maak je een Rijnlandse organisatie?* Amsterdam: Business Contact.
- Peters, Tom (1994). *The Pursuit of Wow. Every Person's Guide to Topsy-Turvy Times*. New York: Vintage Books.
- Peters, Thomas J. & Robert H. Waterman Jr. (1984). *Excellente ondernemingen. Kenmerken van succesvol management*. Amsterdam: Veen Uitgevers.
- Peters, Thomas J. & Robert H. Waterman Jr. (1982). *In Search of Excellence. Lessons from America's Best Run Companies*. Toronto: HarperCollins Canada.

- Porter, Michael E. (1980). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Simon & Schuster Inc.
- Ridder, Jan A. de (2004). Organisational Communication and Supportive Employees. *Human Resource Management Journal*, 1, 20-30.
- Romeyn, Leon (2012). Commitment gevraagd. 'Ik zal zien wat ik kan doen', wollig taalgebruik uit angst voor onszelf. *Managementsite.nl*, 25-11.
- Satori, Jessica (1999). *Synchronicity. The Entrepreneur's Edge*. Woburn, MA: Butterworth Heinemann, Woburn.
- Schauffeli, Wilmar & Pieternel Dijkstra (2010). *Bevlogen aan het werk*. Zaltbommel: Thema.
- Schiemann, William A. (2009). *Reinventing Talent Management. How to Maximize Performance in the New Marketplace*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Setten, Jan van (2010). *Hoe krijg ik ze zover? Draagvlak zonder dwang*. Amsterdam: Business Contact.
- Smythe, John (2002). Getting All Your People Committed to Change and Transformation. *Business, The Ultimate Resource*. Cambridge, MA: Perseus Publishing.
- Vergouw, Gyuri (2005). Managementconcepten: mode of wetenschap? Zullen managementconcepten de tand des tijds weerstaan? *Managementsite.nl*, 8-3.
- Vergouw, Gyuri (2010). *Oranje wereldkampioen. Managementlessen om te winnen*. Heemstede: Holland Business Publications.
- Vergouw, Gyuri (1999). *Sabbatsverlof, verlof als persoonlijke en strategische uitdaging*. Heemstede: Holland Business Publications.
- Versnel, Hans & Jaap Jan Brouwer (2011). *Stop de Amerikanen! Ten minste tien redenen om gewoon Europees te blijven*. Houten: Terra.
- Wolff, Jurgen (2008). *Focus. The Power of Targeted Thinking*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Zijderveld, Anton C., Hans van de Braak & Ton Bevers (2002). *De waarde van instituties: essays voor Anton Zijderveld*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

Naast bovenstaande literatuur is gebruikgemaakt van [1minutemanager.nl](http://1minutemanager.nl), [Management-site.nl](http://Management-site.nl), [Rijnlandsorganiseren.nl](http://Rijnlandsorganiseren.nl), [Slowmanagement.nl](http://Slowmanagement.nl), [Sport KnowhowXL](http://Sport KnowhowXL), [Wikipedia](http://Wikipedia), [Intermediair.nl](http://Intermediair.nl) en dagbladen als *AD*, *Telegraaf* en *de Volkskrant*.