

Marc Lamont

De Kracht van het Attitude-Kapitaal

*De **belangrijkste gatekeeper** voor succes in een bedrijf is
de juiste attitude van alle medewerkers samen*

*De juiste attitude ontwikkelen is belangrijker dan het aanleren van
gelijk welke andere vaardigheid omdat het leidt tot
optimaal realisatiepotentieel*

Bedrijven hebben er alle belang bij om hun
attitude-kapitaal continu te ontwikkelen

Het volgen van de principes die naar de juiste attitude leiden moet
een obsessie zijn indien je succesvol wilt zijn binnen een bedrijf

Copyright © Marc Lamont, 2018

Alle rechten voorbehouden. Koop enkel toegelaten edities van dit werk. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de auteur.

Voor overname kunt u zich wenden tot: Marc Lamont
marc.lamont@skynet.be

ISBN 9789402177015
www.bravenewbooks.nl

In dit boek vindt u links naar websites van andere partijen. De auteur en Attitude for Success zijn niet aansprakelijk voor de inhoud van die sites en/of de wijze waarop die sites uw (persoons) gegevens behandelen. Bekijk hiervoor steeds het privacy beleid, de disclaimer, de copyright notice en de algemene voorwaarden van de website die u bezoekt.

De auteur en Attitude for Success zullen nooit aansprakelijkheid aanvaarden voor kosten en/of enige schade, direct of indirect, die voortvloeien uit onvolledige en/of onjuiste informatie die in dit boek aangeboden worden.

Inhoud

De auteur 7

Inleiding 9

Hoofdstuk 1 **Waarom moet je dit boek lezen?** 21

- 1.1 Dit boek geeft je inzicht in wat attitude-kapitaal is 21
- 1.2 De voordelen van een hoog attitude-kapitaal voor een bedrijf 22
- 1.3 Hoe sterk wordt het belang van attitude-kapitaal onderschat? 24
- 1.4 Dit boek geeft je het juiste inzicht in wat succes door attitude werkelijk is 26
- 1.5 Dit boek legt uit hoe succes te bereiken dankzij attitude 32
- 1.6 De juiste attitude en geld 36
- 1.7 Dit boek helpt je obstakels en hindernissen te overwinnen 37
- 1.8 Je denkt reeds de juiste attitude te hebben en denkt dit boek niet nodig te hebben 37
- 1.9 Je vraagt je af wat de werkelijke toegevoegde waarde van dit boek is? 38
- 1.10 Bestaat 'goed geluk' dan totaal niet? 43
- 1.11 De pijlers die de juiste attitude opbouwen 44

Hoofdstuk 2 **Enkele beschouwingen over succes** 46

- 2.1 Succes in het verleden is niet noodzakelijk een garantie voor succes in de toekomst 46
- 2.2 Drie groepen personen die als succesvol beschouwd worden... 47

- 2.2.a *De groep van personen met enkel geluk* 47
- 2.2.b *De onbewust succesvolle personen* 49
- 2.2.c *De bewust succesvolle personen* 50
- 2.3 Succes en de keuze van je doelen: betekenis geven (in het Engels: 'purpose') 50
- 2.4 Je attitude tegenover je job 51
- 2.5 De juiste attitude en terugveren na tegenslag 54
- 2.6 De belangrijke groep van 'klagers' met de foute attitude 55
- 2.7 Opleiding, vaardigheden en ervaring zijn onvoldoende 55
- 2.8 Mijn motivatie om andere mensen te helpen de juiste attitude te hebben 58
- 2.9 Het is nooit te laat om de juiste attitude te ontwikkelen 59
- 2.10 Er is altijd een volgende stap naar meer succes 60
- 2.11 Gemeenschappelijke kenmerken van alle succesvolle personen 61
- 2.12 De juiste attitude en succes 61
- 2.13 Het verhaal van de twee wolven 62
- 2.14 Je persoonlijke invloed op je attitude 64
- 2.15 Het bestaan van je onbewuste brein naast je bewuste brein 64
- 2.16 Je onbewuste brein en de invloed ervan op je attitude 67
- 2.17 Succesvol zijn is soms verboden 69
- 2.18 Je voorbereiden op succesvol zijn 70
- 2.19 De verhalen en de citaten in dit boek 71
- 2.20 Het belangrijkste en allereerste doel van dit boek 71
- 2.21 Succes is geen eindresultaat maar een proces 72

Hoofdstuk 3 Kortetermijn- en langetermijnsucces 73

- 3.1 Doelgerichtheid van succes 73
- 3.2 Je hoofddoelstelling: een levensmissie hebben 75
- 3.3 Levenswaarden 82
- 3.4 Je ondergeschikte doelstellingen 85
- 3.5 Een algemene vaststelling over personen met de juiste attitude 86

Hoofdstuk 4 Vier Attitudes die personen aannemen 88

- 4.1 De persoon zonder een echte attitude 88
- 4.2 Het apathische, klagende en negatieve slachtoffer 94
- 4.3 De zelfingenomen, pretentieuze en onrealistische winnaar 101
- 4.4 De weloverwogen en realistische winnaar 103

Hoofdstuk 5 Obstakels en hindernissen overwinnen 111

- 5.1 Overtuig jezelf ervan niet op te geven om je obstakels en hindernissen te overwinnen 114
- 5.2 Obstakels en hindernissen hebben ook voordelen 117
- 5.3 Bereid je voor op obstakels en hindernissen 119
- 5.4 Concentreer je niet te veel op de obstakels en hindernissen 120
- 5.5 Schat obstakels en hindernissen niet te groot in 123
- 5.6 Positieve 'ja, dit kan ik'-attitude als hulp om obstakels en hindernissen te overwinnen 132
- 5.7 Verleg de grenzen die je misleiden 138
- 5.8 Laat je brein voor je werken 138

Hoofdstuk 6 Hoe omgaan met tegenslag en mislukkingen en je reactie 140

- 6.1 De moed om de feiten te zien zoals ze zijn 144
- 6.2 Wees veerkrachtig 144
- 6.3 Een sterk geloof in jezelf en een sterk geloof dat dit enkel een tijdelijke situatie zal zijn 147

Hoofdstuk 7 Kennis, ervaring en incrementeel leren als hoekstenen van succes 149

- 7.1 Het opbouwen van kennis en educatie 149
- 7.2 Vaardigheden en ontwikkelen van talent 152

**Hoofdstuk 8 De tien sleutelprincipes die leiden tot de juiste
attitude 161**

- 8.1 De groep van de vier Z-woorden 163
 - 8.1.1 *Zelfverantwoordelijkheid* ('self-accountability') 163
 - 8.1.2 *Zelfvertrouwen* 169
 - 8.1.3 *Zelfenthousiasme* 173
 - 8.1.4 *Zelfsuggestie* 181
- 8.2 De groep van de drie K-woorden 188
 - 8.2.1 *Kunnen beslissen* 188
 - 8.2.2 *Kunnen doorzetten* 198
 - 8.2.3 *Kunnen verlangen* 214
- 8.3 De groep van de twee P-woorden 219
 - 8.3.1 *Positieve Attitude: 'ja, dit kan ik'* 219
 - 8.3.2 *Planning* 237
- 8.4 De letter M 244
 - 8.4.1 *Moed* 244

**Hoofdstuk 9 De juiste attitude behouden en succesvol blijven in
een turbulente economische omgeving 252**

**Hoofdstuk 10 De tien redenen die de juiste attitude en de kans op
succes vernietigen 258**

**Hoofdstuk 11 Wat moet je doen wanneer je dit boek helemaal
gelezen hebt? 261**

**Hoofdstuk 12 Hoe kan je als leidinggevende het attitude-kapitaal
van je bedrijf verhogen? 264**

De auteur

Na het behalen van een initiële Master in Medisch-Farmaceutische Wetenschappen aan de RUG Gent, besloot Marc ook Economie te gaan studeren en een Master in Business Administration te behalen bij de Flanders Business School te Antwerpen in programma samenwerking met de J.L.Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University, Chicago. Hij startte zijn loopbaan met een management-functie bij een bedrijf dat toen behoorde tot de Fortune 500. Reeds vroeg in zijn loopbaan kregen zijn managementopdrachten een internationaal karakter, eerst op West-Europees vlak en daarna breder met inbegrip van regio's zoals Oost-Europa, het Midden-Oosten, het Verre Oosten, de Verenigde Staten en Afrika. Terwijl initieel het hoofdaccent van zijn leiderschapsrol lag op het gebied van strategie, sales en marketing, breidde dit zich snel uit tot algemeen management met zelfs gedurende een bepaalde periode de verantwoordelijkheid voor verschillend productie-sites wereldwijd als onderdeel van zijn leiderschapsfunctie.

Wat de auteur speciaal apprecieert in zijn 43-jarige management-loopbaan is dat hij de kans kreeg om groepen aan te sturen zowel binnen zeer grote organisaties in welgekende bedrijven als binnen kleine start-ups, spin-offs en joint ventures.

Van bij de start van zijn loopbaan heeft de auteur het altijd als zijn missie beschouwd om medewerkers te helpen de juiste attitude te vinden en bedrijven te helpen een sterk attitude-kapitaal op te bouwen. De juiste attitude hebben is volgens zijn ervaring steeds de gatekeeper

geweest die het succes van een bedrijf bepaalt, meer dan elke andere investering die een bedrijf kan doen. En zomaar veronderstellen dat alles wel goed zit met de attitude is een blinde veronderstelling, die meestal verkeerd is, want anders zou iedereen continu superresultaten behalen.

Als je houdt van een hands-on benadering van consulting door een auteur die steeds met beide benen in het dagelijkse managementleven heeft gestaan, op internationaal niveau met de meest uiteenlopende culturele verschillen en met ervaring binnen organisaties die varieerden in grootte van een tiental medewerkers tot 328.000 medewerkers, dan ben je aan het goede adres bij deze auteur.

Bij elk aspect dat de auteur bespreekt, houdt hij de praktische toepasbaarheid in gedachten van wat hij vooropstelt en geeft hij je tips hoe je zelf het advies het beste kunt toepassen en het je eigen maakt.

Daarom zijn de boeken van deze auteur ook geen boeken die je zomaar leest en dan opzijlegt, maar eerder handleidingen die een leven lang meegaan en die je telkens opnieuw leest en raadpleegt, al was het maar omdat het opnieuw lezen van zijn boeken je weer die extra boost geeft om het opnieuw iets beter te doen dan voorheen, en dit op een manier die gemakkelijk praktisch uitvoerbaar is.

Contact: <https://www.linkedin.com/in/marc-lamont-57b3156/>

E-mail: marc.lamont@skynet.be

Website: www.attitude-capital.com

Inleiding

Stel je voor dat je vandaag plots geconfronteerd wordt met het beeld van wat je bedrijf zou kunnen bereiken als jijzelf en alle andere werknemers de zaken aanpakken met de juiste attitude en je dat vergelijkt met waar je bedrijf vandaag in werkelijkheid staat.

Stel je voor dat je vandaag plots geconfronteerd wordt met het beeld van wat je zelf kan bereiken als je de zaken aanpakt met de juiste attitude en je dat vergelijkt met waar je vandaag in werkelijkheid staat.

Wat een confrontatie! Maar een confrontatie die niet nodig is indien je dit boek aandachtig leest en regelmatig opnieuw leest en de adviezen vooral toepast!

Zelfs als je bedrijf of jijzelf op dit moment heel wat succes hebben, welke garantie heb je dat dit zal blijven duren en dat het zich zal herhalen in de toekomst? Complete zekerheid heb je nooit, maar indien je heel duidelijk weet dat je attitude-kapitaal hoog is en dat het hoog zal blijven in de toekomst, heb je een meer dan behoorlijke kans dat je het succes in stand zal kunnen houden of zelfs kunt vergroten.

Bedrijven leveren heel belangrijke inspanningen en investeringen om de continuïteit en de groei van hun activiteiten veilig te stellen. Strenge aanwervingsprocedures, het ontwikkelen van een visie, het bepalen van de beste groeistrategie, opleidingsprogramma's voor de werknemers om kennis en vaardigheden te verhogen, belangrijke research en ontwikkelingsinspanningen, dure marketinginspanningen, incen-

tive- en bonusprogramma's voor de werknemers, het uitwerken van de beste organisatiestructuur, investeringen in de juiste activa.... Het lijstje is oneindig en de geïnvesteerde inspanningen zijn enorm.

Bedrijven evalueren ook continu hun activa, zowel materiële als immateriële activa. Bij die evaluatie wordt dikwijls een zeer belangrijk punt vergeten omdat dit punt niet deel uitmaakt van een normale boekhoudkundige evaluatie of omdat men niet weet hoe het precies te evalueren: het attitude-kapitaal als één van de uiterst belangrijke activa van een bedrijf. Soms wordt wel naar het menselijk kapitaal van de onderneming gekeken, maar dat wordt in de eerste plaats bepaald door de kennis, de vaardigheden, de ervaring en het talent van de werknemers. Het attitude-kapitaal wordt echter bepaald door de attitude waarmee werknemers op individueel niveau succes nastreven. De som van het niveau van de attitude van elke individuele werknemer van een bedrijf bepaalt het attitude-kapitaal van de onderneming. Als het attitude-kapitaal niet hoog is, kan de waarde van alle andere activa van een bedrijf in gevaar komen. En dit is zeker niet de bedoeling want zoals al eerder genoemd: bedrijven zoeken continuïteit en groei van hun activiteiten.

Wat gemakkelijk vergeten wordt is dat alle andere inspanningen die een bedrijf levert gemakkelijk tenietgedaan worden indien de juiste attitude totaal niet aanwezig is of indien er onvoldoende juiste attitude aanwezig is bij de werknemers. Werknemers met de foute attitude kunnen het potentiële succes van een bedrijf in gevaar brengen. Hun foute attitude of onvoldoende juiste attitude is niet te wijten aan een gebrek aan kennis, ervaring of talent, maar aan een gebrek aan coaching over de ontwikkeling van hun attitude.

Het succes van bedrijfsmedewerkers kan behoorlijk vergroot worden door het ontwikkelen en verder laten groeien van hun attitude op individueel niveau. Wanneer alle werknemers de juiste attitude hebben wordt de som van het bedrijfssucces zelfs eerder bepaald als $1+1=3$:

omdat alle werknemers de juiste attitude hebben, versterken ze de som van het individuele effect van de attitude. De juiste strategie en alle andere inspanningen die een bedrijf levert, komen maar op de tweede plaats omdat ze zinloos kunnen zijn indien de juiste attitude niet aanwezig is bij de medewerkers of indien er onvoldoende goede attitude aanwezig is. Werknemers met de foute of met onvoldoende juiste attitude halen zelfs de beste strategie naar beneden. Deze werknemers ontslaan is niet altijd mogelijk of gewenst omdat ze soms heel rijk zijn aan kennis, ervaring, vaardigheden of talent. Wanneer het attitude-kapitaal van een onderneming in zijn geheel niet erg hoog is, is het zelfs geen optie om alle personeel te vervangen. Een vaststelling die ik absoluut kon maken gedurende mijn lange internationale loopbaan in de bedrijfswereld is dat wanneer de zaken fout liepen, dit dikwijls te wijten was aan de foute attitude of onvoldoende juiste attitude bij bepaalde werknemers, niet zozeer aan één van de andere elementen zoals strategie of ingezette middelen. En wanneer een belangrijke groei gerealiseerd kon worden, kon ik vaststellen dat dit zonder uitzondering altijd gepaard ging met een hoog attitude-kapitaal.

Foute attitude kan variëren van gewoon een afwachtende houding aannemen in plaats van handelen, tot het hebben van een negatieve ingesteldheid, of tot het ontvluchten van de eigen verantwoordelijkheid, of tot het niet kunnen nemen van beslissingen, of tot een groot gebrek aan samenwerking binnen een team.

Vanuit een positief standpunt gezien, dragen werknemers met de juiste attitude enorm bij tot hun eigen succes en als gevolg hiervan tot het bedrijfssucces en de bedrijfsresultaten. Met de juiste attitude presteren werknemers wat ze zelf niet voor mogelijk hadden beschouwd, en hun leidinggevendens zijn dikwijls nog meer verrast.

Dezelfde vaststellingen kunnen ook gevonden worden op individueel niveau: individuele personen investeren in een goede opleiding, zoeken een job die interessant lijkt, werken graag voor een bedrijf dat

goed betaalt, bouwen ervaring op, investeren in de opbouw van echt talent... Ook dit lijstje is oneindig. Met andere woorden: ze investeren in het ontwikkelen van eigenschappen die hen interessant maken als werknemer. Maar ook individuele personen vergeten dikwijls dat al deze inspanningen gemakkelijk tenietgedaan worden indien ze niet de juiste attitude hebben om succesvol te worden of te blijven, want de juiste attitude draagt niet alleen bij aan hun eigen succes, maar eveneens aan het succes van het bedrijf waarvoor ze werken. En dit is waar bedrijven in geïnteresseerd zijn. Kennis, ervaring, vaardigheden, talent... hebben niet veel zin indien de juiste attitude niet aanwezig is om dit alles om te zetten in succes. Want kennis, ervaring, vaardigheden en talent alleen leiden niet noodzakelijkerwijze tot succes.

Starters en startende bedrijven denken dikwijls dat ze een uniek idee hebben, maar dikwijls zijn die ideeën toch niet volledig uniek of, als dat wel het geval is, dan kunnen ze dikwijls toch snel geïmiteerd worden. Wat werkelijk het verschil zal uitmaken voor starters en startende bedrijven is met welke attitude ze hun unieke idee zullen implementeren. Dikwijls wordt bij starters gesproken over het hebben van voldoende passie als een noodzaak: dit is inderdaad terecht. Passie helpt, maar passie alleen is onvoldoende. Passie is slechts een van de vele elementen die in dit boek besproken zullen worden als een van de noodzakelijke factoren van een hoog attitude-kapitaal en van het bereiken van succes.

Zowel bedrijven als individuele personen geloven al te gemakkelijk dat wat ze vandaag doen om succes te behalen reeds voldoende is, of ze zijn gewoon zonder meer tevreden met de huidige situatie. Nochtans is het mogelijk door de ontwikkeling van de juiste attitude om behoorlijk veel controle te krijgen over het bereiken van betere bedrijfsresultaten of over het vergroten van bestaand succes. Bij het lezen van dit boek zal misschien de reactie opkomen: 'Ja, maar vele van de zaken die hier voorgesteld worden weten we toch?' Dat is misschien waar, maar hoe komt het dan dat ze niet systematisch toegepast

worden? Hoe komt het dat niettegenstaande deze zogenaamde kennis zovele personen toch de foute attitude hebben? Hoe komt het dan dat er toch dikwijls ontevredenheid bestaat over de behaalde resultaten? Blijkbaar gaat er in veel gevallen toch heel veel fout met het ontwikkelen van het attitude-kapitaal. **Maar hoe zorg je ervoor dat je altijd de juiste attitude hebt, ongeacht wat er gebeurt? Of hoe ontwikkel je de juiste attitude?**

Hoog tijd dus om te investeren in de beslissende factor voor succes omdat alle andere inspanningen om meer succes te bereiken beheerst worden door deze beslissende factor: het hebben van de juiste attitude. Vooraleer te investeren in andere hulpmiddelen om succes te behalen, moet eerst geïnvesteerd worden in het hebben van de juiste attitude, want indien dit niet gebeurt, zouden alle andere investeringen wel eens vruchteloos kunnen worden.

Dit boek behandelt specifiek hoe je op individueel persoonlijk vlak, als werknemer van een bedrijf, als starter, als entrepreneur of als zelfstandig ondernemer, de juiste attitude kan bereiken. Maar tegelijk is dit boek ook een leidraad voor leidinggevenden, managers, directieleden, bedrijfsleiders en personeelsverantwoordelijken... Een leidraad die uitlegt hoe ervoor gezorgd kan worden dat de mensen die ze aansturen de juiste attitude ontwikkelen en hoe ze het attitude-kapitaal van hun onderneming kunnen laten groeien. De rol van leidinggevenden is cruciaal in het opbouwen van een sterk attitude-kapitaal voor het bedrijf.

In het boek wordt voornamelijk de rechtstreekse aanspreekvorm gebruikt: 'Wat kan jij doen om de juiste attitude te ontwikkelen?' en 'Hoe kan jij als leidinggevende ervoor zorgen dat je werknemers de juiste attitude hebben?' Het boek spreekt dus in de eerste plaats de personen aan die hun eigen attitude kunnen ontwikkelen, want de attitude ontwikkelen gebeurt door een persoonlijke inspanning. Maar tegelijk kunnen leidinggevenden uit dit boek afleiden hoe zij kunnen

helpen bij het proces van het verhogen van het attitude-kapitaal van hun onderneming, want de juiste coaching draagt mede bij aan het ontwikkelen van de attitude van medewerkers.

Indien je verteld zou worden dat je meer succes zou kunnen behalen dan wat je tot nu toe behaald hebt dankzij je attitude, bestaat absoluut de kans dat je reageert dat dit niet nodig is omdat je het zo ook al goed vindt. Uitzonderingen zijn deze personen, leidinggevend en of bedrijven die voor zichzelf al uitgemaakt hebben dat ze het absoluut beter willen doen en het beter hebben dan vandaag. In beide gevallen is de kans dat je effectief meer succesvol kan zijn dan vandaag echter groot. Indien je die kans niet zou benutten, dan doe je jezelf en je onderneming onrecht aan. Juist voldoende doen om rond te komen of om tevreden en zelfvoldaan te zijn met wat je bekomt met je huidige inspanning, is hetzelfde als je rug keren naar je volle potentieel en is een belediging voor jezelf, een belediging die getuigt van een laag zelfvertrouwen. Dikwijls is het ook een reactie op de vrees om te mislukken indien je zou proberen om succesvoller te worden. Al deze opmerkingen gelden zowel voor individuele personen, werknemers, leidinggevend als voor bedrijven.

Gedurende mijn loopbaan van 43 jaren in internationaal *business management*, was er de continue uitdaging voor mij om succesvol te zijn. Ook de noodzaak om anderen meer succesvol te maken was steeds aanwezig. Mijn interesse in attitude werd in het begin van mijn loopbaan gevoed door mijn persoonlijke hoop om zelf meer succes te behalen. Zodra ik eenmaal ook verantwoordelijkheid had voor andere personen, veranderde mijn streven naar succes snel in verlangen om ook anderen succesvol te maken. Gedurende mijn drukke internationale activiteiten had ik de mogelijkheid verschillende personen die reeds zeer succesvol waren of succesvolle bedrijven aanstuurden te ontmoeten: medewerkers die aan mij rapporteerden, collega's, personen aan wie ik rapporteerde, maar ook zakenmensen in andere bedrijven waarmee ik samenwerkingen opbouwde. Als gevolg van mijn

vroege interesse in de oorsprong van succes, nam ik de gewoonte aan om met deze personen in detail te spreken over wat zij dachten dat de basis was van hun succes of het succes van hun bedrijf. Wanneer je over het onderwerp succes begint na te denken en hier met andere succesvolle personen over praat, kom je snel tot de conclusie dat alleen jijzelf je eigen succes tot stand kan brengen. En even snel kom je tot de vaststelling dat alles draait om de juiste attitude.

Als gevolg van mijn oorspronkelijke medisch-wetenschappelijke opleiding, die later aangevuld werd met een businessopleiding, was er ook een diepe interesse aanwezig om medisch-wetenschappelijke bewijzen te vinden voor de bestaande informatie over hoe je jezelf de juiste attitude aanmeet en succes kunt verwerven. En recentelijk kon ik verschillende indicaties verzamelen die oorspronkelijk uit het domein van de neuropsychiatrie komen, die aantonen dat ons brein enorme invloed heeft, niet alleen op ons lichaam maar ook op onze attitude. Deze benadering lijkt eerder uniek: persoonlijk ken ik geen literatuur over succesvol worden die deze link met studies in de neuropsychiatrie gelegd heeft, maar natuurlijk ken ik niet alle literatuur over dit onderwerp. Het leggen van de link met succesvol zijn lijkt totaal nieuwe inzichten te bieden.

De juiste attitude verhoogt niet alleen het succesniveau maar vermindert tegelijk ook het stressniveau. Mogelijk heeft de juiste attitude om succes te bereiken ook een positieve invloed op het vermijden van een burn-out, een fenomeen dat steeds frequenter voorkomt vandaag de dag. Het verband tussen de juiste attitude, minimale stressniveaus, het vermijden van een burn-out en succes kwam automatisch naar voren in vele van de gesprekken die ik had met succesvolle personen. In de eerste plaats tracht men succes te bekomen, eerder dan minder stress of het vermijden van een burn-out, maar dit is een ander gespreksonderwerp en ook het onderwerp van een van mijn andere boeken. Laten we ons eerst concentreren op hoe het attitude-kapitaal van een bedrijf verhoogd kan worden om succes te bereiken.

Gedurende mijn loopbaan werkte ik zowel in grote als kleine bedrijven of start-ups: in deze sterk uiteenlopende omgevingen ontmoette ik verschillende succesvolle personen. Als gevolg hiervan zijn mijn conclusies niet beperkt tot een specifiek domein. Bovendien is dit een garantie dat de conclusies gebaseerd zijn op echte werksituaties zoals ze in het werkelijke zakenleven en de bedrijfswereld voorkomen, en niet op theoretische beschouwingen van personen die nooit dagelijks met beide benen gedurende een volledige lange loopbaan in het zakenleven en de bedrijfswereld hebben gestaan. De keuze van de personen die geïnterviewd werden over hun succes en over de redenen die tot hun succes hadden geleid was ook altijd zeer breed en internationaal. Deze personen vertegenwoordigen talrijke verschillende nationaliteiten en dit draagt ook bij tot het aantonen dat de kracht van de juiste attitude en de regels om succesvol te worden wereldwijd gelden.

Veel personen beweren dat ze de juiste attitude hebben en succesvol zijn terwijl ze in werkelijk niet succesvol zijn: deze personen spelen gewoon het spel om anderen te imponeren of ze pronken met het voordeel van een toevalstreffer zonder de juiste attitude te hebben en zelf iets te doen wat tot succes bijdraagt. Het zijn personen die misschien ‘goed geluk’ hebben, niks meer, maar omdat ze niet de juiste houding hebben, valt er van hen niets te leren. Meer hierover later in dit boek.

Vele bedrijven zien niet dat hun attitude-kapitaal laag is. Het is niet de gewoonte hier veel aandacht aan te besteden, het is ook moeilijk te meten (maar niet onmogelijk, zie www.attitude-capital.com), en zeker in bedrijven waar de afstand tussen topmanagement en medewerkers iets groter is, heeft men veel minder een idee wat het attitude-kapitaal van het bedrijf is. Deze bedrijven gaan dan ook de redenen dat ze geen succes hebben op andere vlakken zoeken: ‘Zijn onze medewerkers wel goed genoeg opgeleid?’, ‘Hebben we wel de juiste strategie?’, ‘Doen we wel genoeg marketinginspanningen?’, ‘Ligt onze focus op de juiste doelgroepen?’, ‘Werken de verkopers wel hard genoeg?’

Omdat er geen bewuste meting en opvolging is van het attitude-kapitaal van het bedrijf beseffen ze niet dat de werkelijke reden waarom geen of onvoldoende succes behaald wordt, totaal anders is.

Toen jaren geleden mijn interesse in de redenen waarom sommige bedrijven of personen succesvol werden ontstond, begon ik met deze bedrijfsleiders van deze bedrijven en ook met hun werknemers te spreken over wat volgens hen bijdroeg aan hun succes en het succes van hun onderneming. Gedurende de laatste 43 jaren werden hiervoor zeker meer dan 250 succesvolle personen geïnterviewd, personen uit verschillende landen, verspreid over de wereld. Ook het leven van sommige andere personen in de recente geschiedenis, personen die eveneens beschouwd worden als zeer succesvol, werd geanalyseerd om dit boek te kunnen schrijven. Bovendien werden interviews met succesvolle personen in de media geanalyseerd: interviews met zakenmensen, maar eveneens interviews met personen uit de filmwereld, sportmensen, personen uit de muzikwereld, et cetera.

Na enkele jaren toonde de verzamelde informatie duidelijke patronen. Enkele specifieke principes kwamen op een consistente manier voor in de gesprekken en de interviews. Dankzij deze interviews kwam het besef tot stand dat er ook succesvolle personen zijn die eigenlijk niet beseffen waarom ze succesvol zijn: wanneer er echter meer specifiek naar hun attitude en hun gewoontes gevraagd wordt, komen dezelfde attitude en dezelfde principes ter sprake als bij personen die zeer goed weten waarom ze succesvol zijn. Dit bewijst dat ze dezelfde attitude en dezelfde principes toepassen zonder het te weten. Dit kan dikwijls vastgesteld worden bij succesvolle entrepreneurs: ze hebben de juiste attitude en doen de juiste dingen zonder eigenlijk te beseffen dat ze de juiste dingen doen.

Al te veel boeken over succes werden gebaseerd op theoretische beschouwingen, en niet op basis van werkelijke bedrijfservaring, persoonlijke ervaring en directe eigen activiteiten in het zakenleven!

Ook ontbreken in al te veel boeken over succes de bewijzen voor wat beweerd wordt: de meeste boeken blijven op het niveau van empirische vaststellingen over wat tot succes leidt. In dit boek ga ik een stap verder door het bespreken van gecontroleerde medisch-wetenschappelijke bewijzen betreffende de juiste attitude. Zeer recent werden mijn bevindingen van al deze jaren vervolledigd met meer medisch-wetenschappelijke analyses: met meer medisch-wetenschappelijke analyses worden testen bedoeld die werden uitgevoerd in een werkelijk medische omgeving, met behulp van medische tests die tot doel hebben ons brein en de invloed van ons brein op onze attitude en zelfs op ons leven in het algemeen beter te begrijpen.

Alle hiervoor vermelde gesprekken en mijn gedrevenheid om anderen te helpen alsook de wetenschappelijke bewijzen die gevonden werden voor de redenen voor succes, hebben me ertoe aangezet om dit boek te schrijven, een boek dat jou en vele anderen alsook bedrijven hopelijk zal helpen om alle elementen te ontdekken die belangrijk zijn om succes te bereiken. Dit boek is met andere woorden een gids die de weg naar individueel succes en bedrijfssucces uitstippelt. Door dit boek zal je onmiddellijk begrijpen hoe je succes kunt bereiken, in plaats van de weg naar succes te zoeken door vallen en opstaan, een zoektocht die het risico inhoudt dat je deze weg nooit werkelijk vindt of deze weg te laat ontdekt of een te hoge prijs betaalt voor de zoektocht naar de juiste weg. Veel personen verspelen meer dan de helft van hun leven door met vallen en opstaan te zoeken naar de weg die leidt naar succes, sommige vinden deze weg zelfs nooit: het doel van dit boek is om je in staat te stellen om de helft of meer dan de helft van je levenstijd te winnen door de juiste principes toe te passen in plaats van tijd te verspelen met ze te ontdekken!

Op het ogenblik dat dit boek juist afgewerkt was, bezocht ik een vriend die naar de wielervedstrijd Le Tour de France op televisie aan het kijken was. Ik keek samen met hem uit beleefdheid: ik houd er niet van om naar sport te kijken omdat ik overtuigd ben dat het beter

is dezelfde tijd te investeren om zelf wat aan sport of lichaamstraining te doen in plaats van te kijken naar anderen die dit doen. Maar in de rit van de Tour de France die we volgden, was er een specifieke renner die gedurende een lange tijd helemaal alleen op kop reed (ook een principe dat ik niet ondersteun: het is beter om op de steun van een team te kunnen rekenen in plaats van helemaal alleen te proberen te winnen). Na een lange eenzame inspanning won hij uiteindelijk de rit. Toen hij na de rit geïnterviewd werd, zei hij: ‘Reeds verschillende kilometers voor de aankomst was mijn lichaam totaal uitgeput, maar toen nam mijn geest de taak over van mijn lichaam en won ik de rit.’ Wat deze woorden eigenlijk betekenen is ‘Ik won dankzij mijn attitude en niet door fysieke kracht.’

En een maand later was er een ander voorbeeld dat aantoont hoe belangrijk de kracht van het brein, gecombineerd met een specifieke doelstelling, is om iets te realiseren. Johan Swinnen is een kankerautoriteit verbonden aan de Universiteit van Leuven, België. Hij bedacht een groots plan: 2400 kilometer lopen, door België, door Frankrijk, over de Pyreneeën, helemaal tot in Santiago de Compostela, Spanje en dit binnen een tijdspanne van één maand. Hij vatte dit plan op om geld in te zamelen voor kankerpatiënten, maar ook ter ere van kankerpatiënten, en in het bijzonder zijn zoon bij wie ook kanker ontdekt werd. De uitdaging die hij aannam is bijna onmenselijk: elke dag liep hij gemiddeld de afstand van 2 marathons, 82 km, en dit gedurende één maand lang. Hij slaagde in zijn doel en bij zijn aankomst verklaarde hij: ‘Ik had een heel duidelijke missie en mijn geest hielp me door de moeilijke momenten.’

Dit zijn twee goede illustraties van de essentie van dit boek: ongeacht je fysieke kracht, ongeacht je talenten, zelfs ongeacht of je talenten hebt of niet, ongeacht je opleiding en je diploma's die je behaald hebt, ongeacht je achtergrond, ongeacht je ervaring, als je geest je eenmaal begint vooruit te stuwten om te bereiken wat je werkelijk wilt, worden je kansen om succesvol te worden enorm: de kracht van de attitude is

groter dan elk ander element. Maar de kracht van de attitude kan ook gemakkelijker begrepen worden wanneer je begrijpt hoe je geest je kan helpen om je vooruit te sturen gedurende elke inspanning. En dit is wat dit boek je zal uitleggen!

Je trekt aan wat je waardig vindt voor jezelf

*Als je vindt dat je een bepaald succes waardig bent,
dan zal je dit succes ook aantrekken*

*Op voorwaarde dat je de juiste attitude hebt die je
vleugels geeft die leiden naar succes*

Hoofdstuk 1

Waarom moet je dit boek lezen?

1.1 Dit boek geeft je inzicht in wat attitude-kapitaal is

De attitude waarmee elke werknemer individueel succes op zijn eigen niveau nastreeft, helpt mee om het attitude-kapitaal van een bedrijf op te bouwen en draagt op deze manier bij tot het bedrijfssucces. De som van het niveau van de attitude van alle werknemers samen, bepaalt het attitude-kapitaal van de onderneming. Attitude-kapitaal op bedrijfsniveau is een relatief nieuw concept waar tot nu toe weinig belang aan gehecht is. Nochtans is attitude-kapitaal een gatekeeper die bepaalt wat het effect is van alle andere investeringen die een bedrijf doet. Als een strategie niet naar behoren uitgevoerd wordt, dan zijn alle strategische inspanningen van een bedrijf tevergeefs. En werknemers met een foute attitude gaan niet noodzakelijk openlijk in tegen wat het bedrijf wil bereiken: dikwijls heb ik opgemerkt dat werknemers met een foute attitude heel onrechtstreeks te werk gaan om te bewijzen dat wat het bedrijf wil doorvoeren gewoon niet gaat (bijvoorbeeld door met argumenten te komen zoals: ‘de markt wil dit niet’ of ‘ik weet beter wat mijn klanten willen, in mijn geografisch gebied werkt dit niet’). Voor leidinggevenden is dit soms moeilijk omdat ze niet altijd kunnen zien of deze tegenkanting het gevolg is van een foute attitude of gewoon waardevolle feedback. Wanneer de leidinggevenden weten dat het attitude-kapitaal hoog is, weten ze echter dat feedback terecht is en geen verborgen manier om het bedrijf te dwarsbomen in zijn nieuwe inspanningen. Daarom moet dit tot nu toe verwaarloosde aspect van het attitude-kapitaal binnen bedrijven dringend op de voorgrond gebracht worden.

De juiste attitude bij een werknemer geeft ook richting aan de manier waarop deze werknemer naar succes toe werkt. De afgelopen tijd hebben succesconsultants en succesauteurs meestal het accent gelegd op succes behalen in het algemeen en in het dagelijkse leven. Dikwijls wordt hier dan bovendien nog het accent gelegd op het behalen van persoonlijk financieel succes. Verschillende succesformules zijn de wereld in gestuurd, en dit heeft tot gevolg gehad dat deze succesverhalen soms niet al te ernstig genomen worden in de bedrijfswereld. Dit komt ook omdat er dikwijls een soort sensatiesfeer rond deze succesverhalen opgehangen wordt: dit is absoluut niet de bedoeling van dit boek. Dit boek focust wel op succes, maar dan volledig in het kader van bedrijfssucces. Attitude-kapitaal is een concept waarbij uiteraard ook de principes die tot succes leiden ter sprake komen, maar dan wel op een zakelijke manier waarbij de nadruk gelegd wordt op bedrijfs-succes. Individueel financieel succes is absoluut geen prioriteit in dit boek.

Dit boek wil niet kijken naar wat fout gaat in organisaties of op individueel vlak: het wil eerder aanzetten om te werken aan de kansen die organisaties en individuele werknemers hebben voor verdere ontwikkeling van het attitude-kapitaal.

1.2 De voordelen van een hoog attitude-kapitaal voor een bedrijf

Met een hoog attitude-kapitaal krijgt een bedrijf ineens de voordelen die door vele andere afzonderlijke ontwikkelingsprogramma's nagestreefd worden. Bedrijven met een hoog attitude-kapitaal hebben absoluut veel voordelen:

- Individuele werknemers streven met volle inzet naar de realisatie van hun individuele doelen.
- Als gevolg hiervan behaalt het bedrijf ook gemakkelijker de bedrijfsdoelstellingen.

- De geplande bedrijfswinst wordt gemakkelijker behaald want werknemers letten zelfs op aspecten zoals de kosten die ze maken, zonder dat ze hierbij continu terecht gewezen moeten worden.
- Werknemers hebben een positieve attitude, wat ook door klanten waargenomen wordt: een positieve attitude wordt door klanten altijd geapprecieerd omdat iedereen liever met positieve dingen geconfronteerd wordt dan met negatieve.
- Werknemers met de juiste attitude zijn veel meer klantgericht: de klant krijgt het gevoel dat hij belangrijk is en krijgt zo ook meer vertrouwen in het bedrijf: de klantgerichtheid van het bedrijf is gewoon een natuurlijk resultaat van het attitude-kapitaal.
- Werknemers geven intern waardevolle feedback waardoor het bedrijf aan positieve veranderingen kan werken. Dit in tegenstelling tot werknemers met een foute attitude, want meestal klagen deze werknemers alleen maar over wat er gebeurt binnen het bedrijf en geven ze zelfs opzettelijk foutieve feedback.
- Werknemers werken om hun taak af te ronden, ze werken niet binnen het voorgeschreven tijdschema.
- Door het hebben van de juiste attitude wordt de absentiegraad in het bedrijf veel lager.
- Werknemers met de juiste attitude zijn veel minder vatbaar voor stress, omdat ze weten dat ze dankzij hun attitude controle hebben over wat er gebeurt, terwijl ze leren zich niet druk te maken over wat ze niet onder controle hebben: werknemers die minder vatbaar zijn voor stress vertegenwoordigen een enorm voordeel voor een bedrijf.
- Het voorkomen van burn-outs verlaagt want werknemers met de juiste attitude zien heel goed wat het echte doel (*'purpose'*) is van hun job.
- Werknemers met de juiste attitude zijn niet continu op zoek naar een andere job omdat hun huidige job geen voldoening schenkt: het bedrijf kan in volle vertrouwen verder investeren in zijn werknemers.
- Werknemers met de juiste attitude staan volledig open voor team-

werk omdat ze heel goed de voordelen hiervan begrijpen zonder dat ze in die richting geduwd moeten worden: ze begrijpen wanneer anderen hen zullen kunnen steunen in het realiseren van hun doelen en omdat het behalen van hun doelen zo belangrijk is, staan ze voor teamwerk volledig open.

- Het naleven van regels, procedures en interne voorschriften is voor werknemers met de juiste attitude een natuurlijke zaak: geen gedoe voor het bedrijf om werknemers telkens terecht te moeten wijzen omdat dit niet gebeurt.
- Werknemers met een positieve attitude staan meer open om bij te leren en zich verder te ontwikkelen: dit is voor hen een natuurlijke zaak in plaats van een vervelende verplichting.
- Een bedrijf kan zijn medewerkers met de juiste attitude gemakkelijker vertrouwen in tegenstelling tot werknemers met de foute attitude.
- Werknemers met de juiste attitude verliezen geen tijd met activiteiten die niet bijdragen aan hun eigen succes en aan het bedrijfs-succes.

Bedrijven zouden eigenlijk bij aanwerving van personeel veel meer aandacht moeten schenken aan de attitude in plaats van enkel naar kennis, ervaring, talent, reeds behaalde resultaten, loopbaan, et cetera te kijken, omdat de juiste attitude zo'n belangrijke factor is. Dit gebeurt tot op heden nauwelijks, omdat er weinig tot geen methodes bestaan om attitude te beoordelen: ook hier kan mijn consultancy-activiteit hulp bieden: zie www.attitude-capital.com

1.3 Hoe sterk wordt het belang van attitude-kapitaal onderschat?

Wanneer bedrijven of organisaties hun doelen niet bereiken en wanneer het verhoopte succes uitblijft, wordt door de leidinggevenden in de eerste plaats gekeken naar punten zoals:

- We hebben niet de juiste medewerkers in dienst
- We hebben niet de juiste organisatiestructuur
- We hebben niet de juiste strategie
- Onze medewerkers hebben niet de juiste opleiding of hebben niet voldoende training betreffende onze producten
- Onze producten zijn niet wat ze moeten zijn
- Onze marketinginspanningen zijn onvoldoende
- We moeten beter in het oog houden wat onze concurrenten doen
- Onze prijzen zijn te hoog

Terwijl elk van deze punten waarheid kan bevatten, wordt het punt dat meestal wel primordiaal aan de basis ligt van het niet behalen van doelen en van het verhoopte succes, totaal niet in overweging genomen. Dit punt is: **ons bedrijf of onze organisatie heeft onvoldoende attitude-kapitaal.**

Het is alsof onvoldoende attitude-kapitaal hebben een grotere schande zou zijn dan niet de juiste strategie hebben. Bovendien zijn sommige van de punten die in eerste instantie vermeld worden als reden van het ontbreken van het bereiken van doelen of succes een gevolg van onvoldoende attitude-kapitaal. 'Niet de juiste medewerkers hebben' kan eigenlijk betekenen: 'onze huidige medewerkers hebben niet de juiste attitude'. Of misschien wordt het gemakkelijker geacht om de strategie te veranderen of de medewerkers te veranderen in plaats van te zorgen voor voldoende attitude-kapitaal. Niets is minder waar: indien het attitude-kapitaal van het bedrijf of de organisatie onvoldoende is, is de kans zeer groot dat dit zo blijft met een nieuwe strategie of na het vervangen van bepaalde medewerkers: zelfs nieuwe medewerkers die het bedrijf binnenkomen met de juiste attitude, kunnen de juiste attitude verliezen indien ze in een omgeving terecht komen waar het attitude-kapitaal laag is. Of deze nieuwe medewerkers zien snel in dat alhoewel ze de juiste attitude hebben, hun nieuwe omgeving een gebrek heeft aan attitude-kapitaal, en ze verlaten het bedrijf of de organisatie weer snel. Ze begrijpen dat hoe goed hun opleiding, kennis,

ervaring, talent en attitude ook zijn, de nieuwe omgeving hen door een gebrek aan algemeen attitude-kapitaal niet in staat zal stellen om de positieve eigenschappen die ze met zich meebrengen om te zetten in succes, en ze verlaten het bedrijf of de organisatie. Dit gebeurt veel meer dan vermoed wordt en wordt bovendien afgeschilderd door bedrijven en organisaties als: ‘we hebben de verkeerde keuze gemaakt’. Maar het echte probleem is anders en wordt verdoezeld. Indien het echte probleem niet aangepakt wordt, leidt dit uiteindelijk tot de ondergang van het bedrijf of de organisatie: dit gebeurt veel meer dan je zou vermoeden! Eens te meer wordt hierdoor bewezen dat de kracht van het attitude-kapitaal enorm is en dat attitude-kapitaal een echte gatekeeper is voor succes. Spijtig genoeg wordt attitude-kapitaal enorm onderschat: ik heb dit dikwijls kunnen zien gedurende mijn loopbaan!

1.4 Dit boek geeft je het juiste inzicht in wat succes door attitude werkelijk is

Wat is succes nu eigenlijk? Wel, zeker voor veel bedrijfsmedewerkers, managers, leidinggevendenden, starters, zelfstandige ondernemers, maar ook voor mezelf betekent het ‘je doelen bereiken’. Succesvol zijn heeft echter nog een extra dimensie die veel verder reikt dan alleen je doelen bereiken. Succesvol zijn betekent ook dat je je volle bestaande potentieel optimaal benut en dat je bovendien dankzij de juiste attitude te hebben die leidt tot succes, je je potentieel beduidend verder ontwikkelt en laat ontluiken. Je potentieel neemt toe tot ver boven je huidige niveau dankzij je attitude die leidt tot succes. Dit geldt zowel voor individuele personen als voor bedrijven, want het succes van een bedrijf is de som van het succes van de medewerkers. Je potentieel vergroten betekent niks anders dan dat je meer aankunt dan je oorspronkelijk dacht.

*Je bestaande potentieel neemt toe tot ver boven je huidige
niveau dankzij de juiste attitude die leidt tot succes*

Succes bereiken is in de eerste plaats iets wat volledig door jezelf wordt bepaald: enkel jijzelf kan het proces in gang zetten en volledig doorlopen. Reken niet op anderen om dit voor jou te doen.

Wanneer je succes wilt bereiken is het belangrijk om eerst goed te begrijpen wat succes werkelijk is. Dankzij het juiste begrip van wat succes werkelijk is, zal je beter weten wat je wilt bereiken en hoe je dit makkelijker kan verwezenlijken. Je zal begrijpen wat voor soort voldoening je kan verwachten wanneer je succes bereikt hebt. Je zal ook begrijpen dat om succes te bereiken je eerst en vooral de juiste attitude moet hebben. En je zal ook begrijpen dat ongeacht de omstandigheden waarmee je geconfronteerd wordt, je deze juiste attitude in stand moet houden. Je zal leren dat om de juiste attitude in stand te houden, je dagelijks hieraan zal moeten werken: je attitude ontwikkelen is zoals spieren opbouwen. Wanneer alles de verkeerde richting uitgaat, zal je ook weten dat dankzij je attitude en dankzij het toepassen van de juiste principes om succes te bereiken, je situatie terug in de positieve richting zal evolueren. Dankzij het juiste inzicht over succes, zal je begrijpen dat er altijd een mogelijkheid is en dat er altijd een weg is om succesvol te worden. En wanneer je deze boodschap zeer goed begrepen hebt, zal je in staat zijn om niet alleen succesvol te worden, maar ook om anderen te helpen om succesvol te worden. En in staat zijn om anderen succesvol te maken is leiderschap: dit is de juiste benadering van leiderschap. Indien je boodschap is: 'Ik zal je succesvol maken', en je bovendien weet hoe je dat moet doen, dan zullen mensen je ook volgen. Alle andere benaderingen van leiderschap focussen te veel op andere aspecten die mensen meestal niet willen volgen: vele andere benaderingen vertrekken vanuit de verkeerde veronderstellin-