



Lef kun je leren

Een onderzoek naar de determinanten van lef en een methode voor lef ontwikkeling in organisaties

E.K.A. Edelbroek

Lef kun je leren

Een onderzoek naar de determinanten van lef en een
methode voor lef ontwikkeling in organisaties

Egbert Edelbroek

PROEFSCHRIFT

ter verkrijging van de graad van doctor aan de
Radboud Universiteit Nijmegen, op gezag van de
rector magnificus, prof.dr. J.H.J.M. van Krieken, voor
een commissie aangewezen door het College voor
Promoties in het openbaar te verdedigen
op vrijdag 28 februari 2018 om 12.30 uur.

Dit proefschrift is goedgekeurd door de promotoren prof. dr. R. ten Bos
en prof. dr. ir. M.C.D.P. Weggeman

Copyright © 2017 E.K.A. Edelbroek

Alle rechten voorbehouden. Na voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur* mag deze uitgave worden
verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op
enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enig andere manier.

All rights reserved: With prior written permission from the author* any part of this book may be reproduced by print,
photocopy or any other means.

* via egbert@lef-academy.nl

Een digitale versie is beschikbaar in de universiteitsbibliotheek van de Radboud Universiteit Nijmegen.
A catalogue record is available from the Library of Nijmegen Radboud University.

Voorwoord

Universele aandacht voor lef

Lef wordt al sinds mensenheugenis in bijna alle culturen gezien als een waardevolle en prijzenswaardige eigenschap. De Griekse filosofen Plato en Aristoteles prezen lef al voor de jaartelling, bijna 2400 jaar geleden. Het stond volgens velen zelfs centraal bij het creëren van een levensvatbare samenleving. De filosofen Aristoteles, Epictetus en Sartre worden gezien als belangrijke grondleggers voor de wetenschappelijke beschrijving en exploratie van lef. Sindsdien is de betekenis van het begrip met haar tijd meegegaan, waarbij accenten en met maatschappelijke behoeften mee verschoven. Het oorspronkelijke accent op het durven aangaan van fysieke risico's verschoof daarbij met name naar het aangaan sociale en zakelijke risico's. Diverse ontwikkelingen in de huidige tijd worden door onderzoekers en organisaties in toenemende mate gezien als aanleiding voor lef ontwikkeling.

Ook Joseph Campbell (1949) herkent de ruime aandacht voor dit thema in de vele verhalen die hij analyseerde. Hij ontdekte een vaste structuur in de universele manier hoe verhalen worden verteld, die hij 'De reis van de held' noemt. Daarbij kent elk verhaal twaalf fasen waaronder: de oproep tot avontuur, het overwinnen van obstakels, het ondergaan van beproevingen en inwijdingen en het volharden daarbij. Verhalen waarin lef meestal wordt beschreven als één van de belangrijkste sleutels om deze fasen met succes te doorlopen.

Verwondering

Ook mijn eigen fascinatie voor lef en lef ontwikkeling heeft zijn oorsprong in de herkenning van patronen rondom verschillen in verhalen met een goede en een minder goede afloop. Mijn verwondering over hoe te verklaren is dat sommige verhalen van mensen en organisaties beter aflopen dan andere kwam vaak uit op een vermoeden dat lef daarbij een belangrijke rol had gespeeld. In dit voorwoord neem ik u mee in een aantal verhalen over mijn eigen ervaringen voorafgaand en tijdens het onderzoek naar lef en lef ontwikkeling.

Kiem voor lef onderzoek

Het onderzoek waarmee ik mijn vorige opleiding (Organisatiewetenschappen) heb afgerond ging over creativiteit; wat is het en hoe kun je het ontwikkelen? De focus lag daarbij op creativiteit ten behoeve van probleemoplossing (en daarmee niet op bijvoorbeeld artistieke creativiteit). In zekere zin was met dat onderzoek al een kiem gelegd voor het onderzoek dat nu is afgerond. Creativiteit vraagt ten slotte ook om lef; anders te durven denken en anders te durven handelen. Voor het bevorderen van creativiteit heb ik destijds vele bruikbare inzichten ontleend aan de domeinen psychologie, sociologie en neurologie. Domeinen die mijn interesse opwekten vanuit de ervaring dat ze bruikbare handvatten kunnen bieden voor talentontwikkeling.

Lef en talentontwikkeling

Mijn verwondering waarom sommigen beter in staat lijken hun dromen en doelen waar te maken richtte zich al snel op talenten (zonder de illusie dat alles in de wereld maakbaar is). Als het gaat om het waarmaken van mijn eigen doelen en dromen heeft dat voor een belangrijk deel te maken met het inspireren en ontwikkelen van anderen en hun talenten. In mijn werk als trainer, opleider en coach kan ik hieraan bijdragen. Ik heb daarbij sterk de indruk gekregen dat lef en het daarbij verkennen en verleggen van grenzen sterk kunnen bijdragen aan talentontwikkeling. Leren vindt in mijn visie ook vaker plaats buiten de comfortzone dan er binnen. Ik voel me daarin gesteund door de vele universele verhalen waarin lef en ontwikkeling in de visie van Joseph Campbell nauw met elkaar verbonden zijn; 'De voornaamste functie van mythen en rituelen is om symbolen te leveren die de menselijke geest vooruit helpen, als tegenwicht tegen die andere voortdurende menselijke fantasieën die de neiging hebben de mens hem in zijn ontwikkeling te remmen'(Campbell, 1949). Eén

van de uitkomsten van het onderzoek is gelukkig dat veel van deze remmende fantasieën ook aanwijsbaar en transformeerbaar zijn.

Als ik terugkijk op belangrijke keuzes en situaties in mijn eigen leven denk ik dat lef (of het ontbreken daarvan) daarbij een sleutelrol speelde. Lef om bijvoorbeeld te kiezen voor ondernemerschap en het accepteren van uitdagende opdrachten, ondanks de angst voor de risico's die daaraan verbonden waren. Op privé gebied zou ik meer voldoening uit belangrijke vriendschappen hebben kunnen halen als ik het lef had gehad om mijn grenzen beter aan te geven. Ik heb in de loop der jaren vanuit mijn werk ook vele mensen de vraag voorgelegd welke factoren voor hen bepalend waren voor succes. Ook hun antwoorden gingen verrassend vaak over lef en het kunnen beteugelen of hanteren van angst. Dit heeft bij mij de vragen opgeroepen wat je dan precies onder lef zou moeten verstaan, in welke situaties lef wenselijk is, of lef meer een aangeboren of (deels) ook een beïnvloedbare eigenschap is en op welke wijze het in dat geval bevorderd zou kunnen worden.

Voorzien in een concrete behoefte

Deze fascinatie kreeg een meer concrete vorm door de keuze beroepsmatig trainingen te gaan ontwikkelen waarbij ik mensen wilde prikkelen tot en helpen bij het verruimen van hun blik, het verkennen en verleggen van hun grenzen en het vergroten van hun wereld. Want lef kleurt je leven en helpt je om je dromen waar te maken (en überhaupt over uitdagende doelen te durven dromen) in werk en privé. Ik richtte hiertoe in 2011 trainings- en coachingsbureau Lef Academy op. Ik heb daarbij verschillende lef trainingen ontwikkeld waaraan verschillende groepen hebben deelgenomen. Sommige deelnemers ontdekten daarbij dat ze via behandelde methoden beter durfden onderhandelen, of werden zich bewust van een belemmerende overtuiging en wisten deze te transformeren in een positieve. Anderen merkten dat ze op relationeel vlak beter hun grenzen durfden aan te geven en weer anderen konden beter met hun angsten omgaan bij onbekende situaties, sollicitaties of presentaties. Om geloofwaardig te zijn en blijven als trainer vond ik het verstandig (maar ook bevredigend) om gelijktijdig ook aan mijn eigen lef ontwikkeling te werken. Deze *'practise what you preach'* aanpak hielp me bovendien bij het echt begrijpen en toepasbaar maken van de inzichten en methodieken die ik verkende en onderdeel maakte van trainingen.

Naarmate deze activiteit steeds duidelijker in een behoefte leek te voorzien en ik steeds vaker geconfronteerd werd met de complexiteit van het verschijnsel lef kreeg ik steeds meer behoefte om te onderzoeken hoe ik mijn aanpak en expertise zou kunnen verbeteren. In dialoog met verschillende deelnemers kwamen regelmatig vragen voorbij waarop ik het antwoord nog niet had. Ik zag dit als waardevolle feedback in het natuurlijke proces van het uittesten van nieuw een concept in de praktijk. Feedback die motiveert tot bijstelling en nadere verdieping, wat bijdraagt aan mijn missie van het inspireren en ontwikkelen van mensen, organisaties en hun talenten. Het heeft uiteindelijk geleid tot het besluit promotieonderzoek te gaan doen. Het onderzoek vormde daarmee ook een reden me grondig te verdiepen in de verschillende aanleidingen die mensen in de praktijk ervaren om aan hun lef te werken. En om uit te zoeken op welke wijze mensen hierbij adequaat geholpen kunnen worden. Het verkrijgen van de doctorstitel kan deze missie versterken vanuit de erkenning van de expertise over dit onderwerp.

Zoektocht naar avontuur

De keuze om een bedrijfsmatig aanbod te ontwikkelen vanuit Lef Academy ging niet van de ene op de andere dag. Na mijn studie Organisationswetenschappen ben ik gaan ondernemen door oprichting van een trainings- en adviesbureau. Na vier jaar verkennen en uitproberen van verschillende activiteiten merkte ik dat ik mijn passie voor avontuur onvoldoende kwijt kon in mijn werk. Ik ben toen mogelijkheden daartoe gaan verkennen en kwam in eerste instantie uit op training en coaching van teams in een uitdagende outdoor setting. Ik ben daartoe eerst mijn outdoor vaardigheden gaan ontwikkelen door drie zomervakanties in te vullen met survival expedities in Frankrijk, Z-Afrika, Thailand en Peru, begeleid door lokale experts. Ik leerde daarbij dat het vaardigheidsniveau dat ik

ambieerde een veelvoud van de tijd zou vergen van wat ik had ingeschat. Ook ontdekte ik dat de outdoor setting wat mij betreft een te eenzijdige focus aan uitdagingen bood. Ik concludeerde dat het verkennen en verleggen van grenzen ook erg interessant en waardevol zou kunnen zijn in bijvoorbeeld een sociale en zakelijke setting, waarbij lef het centrale thema is.

Filosoof en ingenieur als promotoren

Bij 'design science research' wordt normaliter alleen een ontwerpdoel geformuleerd. Om dit doel te realiseren wordt wel kennis verzameld middels literatuurstudie. Dit onderzoek kent naast een ontwerpdoel ook een apart kennisdoel. Dit doel is geformuleerd als: 'Verschaf inzicht in wat het begrip lef inhoudt en in welke variabelen op lef van invloed zijn'. Om dat doel te realiseren is een literatuuronderzoek verricht dat veel uitgebreider is dan voor ontwerpgericht onderzoek gebruikelijk is. Het resultaat is het hybride proefschrift dat voor u ligt. Een afweging die bij deze keuze heeft meegespeeld was de zoektocht naar een werkbare en betekenisvolle combinatie van de verschillende achtergronden van beide promotoren en daarmee samenhangende voorkeuren en mijn eigen wensen. René is als filosoof voorstander van een grondige literatuurcomponent in het onderzoek. Mathieu heeft als ingenieur een meer pragmatische, oplossingsgerichte insteek met de voorkeur voor een focus op ontwerpgericht onderzoek. Hieruit is een hybride vorm ontstaan die goed aansluit bij mijn eigen wensen om zowel een brug naar de praktijk te slaan, als de wens om meer diepgang en expertise te kunnen ontwikkelen. Bovendien sloot deze combinatie goed aan op de wetenschappelijke meerwaarde om het complexe onvolledig beschreven verschijnsel eerst diepgaand te analyseren en beschrijven, alvorens een methode voor lef ontwikkeling te ontwikkelen.

Dankwoord

Het onderzoek en dit proefschrift zouden nooit mogelijk geweest zijn zonder de hulp en steun van verschillende mensen die ik daarvoor graag wil bedanken. Om te beginnen ben ik veel dank verschuldigd aan mijn promotoren René en Mathieu. Zonder hun vertrouwen, aanmoediging, feedback, adviezen en geduld had ik dit traject niet tot een goed einde kunnen brengen. Specifiek heb ik veel gehad aan de kritische vragen waarmee René me regelmatig confronteerde. Ook wist hij me gedoseerd door de complexiteit van het verschijnsel lef te loodsen en me steeds opnieuw te prikkelen de conceptuele kanten ervan verder te exploreren en uit te diepen. Mathieu wil ik specifiek bedanken voor zijn sterke betrokkenheid tijdens het gehele proces en daaruit voortvloeiende gedetailleerde feedback. Ook het advies voor ontwerpgericht onderzoek betekende een belangrijke koppeling van wetenschap aan de praktijk. Die combinatie heeft sterk bijgedragen aan mijn motivatie gedurende het gehele onderzoek. Daarnaast heeft Mathieu me in contact gebracht met Joan van Aken. Joan heeft waardevolle feedback gegeven ten aanzien van de gehanteerde CIMO-logica benadering.

Nog voordat ik de zoektocht naar een geïnteresseerde promotor startte hebben een aantal mensen mij geprikkeld tot en gesteund bij de overweging om aan dit traject te beginnen. Ik wil Henk Heijnen bedanken voor onze brainstorm sessies, waarin we onder meer exploreerden hoe we onze missies en werkzaamheden daartoe konden 'upgraden'. In deze sessies is het basisidee geboren om mijn missie te 'upgraden' door promotieonderzoek te overwegen. Korte tijd later heette Teun van Aken mij welkom bij hem thuis om van gedachten te wisselen over deze optie. Naast het wegnemen van de twijfel of ik dat wel zou kunnen adviseerde hij me daarover met Mathieu te praten. Zonder deze aanmoediging van Teun had ik dat eerlijk gezegd niet gedurfd (waarmee weer eens duidelijk werd dat ik zelf qua lef nog wel wat huiswerk te doen had). Mijn neef Gerrit-Jan wist mijn laatste twijfels weg te nemen en overtuigde me vanuit eigen ervaring dat ik er voor moest gaan en dat het zeker de moeite waard is.

Ook alle deskundigen die ik bij dit onderzoek heb kunnen raadplegen ben ik zeer erkentelijk voor hun betrokkenheid en voor de waardevolle dialogen en adviezen. In dat licht wil ik in het bijzonder mijn dank en waardering uitspreken aan Jack Kerremans die gedurende vele sessies als kritische

sparringspartner heeft opgetreden. In de eindfase hebben ook de discussies met en adviezen van Paulien van der Krift bijgedragen aan het eindresultaat. Daarnaast wil ik alle deelnemers aan de verschillende veldtesten (en de organisaties waar zij werkzaam zijn) danken voor hun vertrouwen en voor hun moed om er überhaupt voor te kiezen om hun comfortzones te vergroten. Ik voel me vereerd een rol gespeeld te hebben in de door jullie teruggekoppelde ontwikkeling. Het gaat om medewerkers van ABN Amro, FUJIFILM, GreenChoice Energie en de Gemeente Arnhem en om twee groepen studenten van de Fontys Hogeschool.

Graag spreek ik ook dank uit voor de leerzame en vruchtbare samenwerking met collega trainers van Lef Academy. In het bijzonder noem ik daarbij Sander Groenewege en Milla van de Laar, die beiden tijdens het onderzoek een belangrijke rol hebben gespeeld. Ook mijn neef Gideon wil ik bij deze laten weten dat ik zijn stimulans en betrokkenheid erg waardeer.

Last but not least ben ik twee lefgozers (Marc en Rudy) in mijn vriendenkring erkentelijk voor hun lef, waarmee ze me herhaaldelijk wisten en weten te inspireren. Verder wil ik Mark Rutte bedanken voor een kort en bemoedigend gesprek, waarin hij net als zijn voorganger de Hollandse VOC mentaliteit erkent, in ere wil houden en in dat verband de ambitie steunt lef hiertoe bij mensen en organisaties te bevorderen. En ook Gerrit Zalm voor zijn milde oordeel om ook grensverleggende oefeningen toe te blijven staan in Lef trainingen bij ABN Amro.

Ten slotte wil ik graag mijn ouders bedanken voor hun stimulans en voor het doorgeven van de benodigde doses leergierigheid en volharding, welke me tijdens het onderzoek met regelmaat van pas kwamen.

Eindhoven, april 2017
Egbert Edelbroek

Inhoudsopgave

1. Introductie	14
2. Literatuurverkenning	26
3. Methodologie	48
4. Literatuurstudie	63
5. Programma van eisen	115
6. Het ontwerp: het Lef trainingstraject	123
7. Outcomes en mechanismen	150
8. Validatie	176
9. Reflectie	191
Samenvatting	205
Summary	207
Nawoord	209
Referenties	211
Bijlagen	219

Gedetailleerde inhoudsopgave

1. Introductie	14
1.1 Aanleiding voor dit onderzoek	
1.1.1 Veldproblemen	
1.1.2 Voorlopige definitie	
1.1.3 Maatschappelijke relevantie	
1.1.4 Wetenschappelijke relevantie	
1.2 Voorlopige onderzoeksdoelen en onderzoeksopzet	
1.2.1 Voorlopige onderzoeksdoelen	
1.2.2 Onderzoeksopzet	
1.3 Domeinafbakening	
1.3.1 Lef en ondernemerschap in organisaties	
1.3.2 Focus op organisatiecontexten	
1.3.3 Keuze uit palet van mogelijke interventies	
1.4 Indeling van dit proefschrift	
2. Literatuurverkenning	26
Inleiding	
2.1 Ontwikkeling van onderzoek en theorievorming over lef over de jaren heen	
2.1.1 Grondleggers	
2.1.2 Historische verschuiving betekenis moed	
2.1.3 Behoefte aan lef in de moderne Westerse samenleving	
2.2 Wat is lef?	
2.2.1 De identiteit van lef	
2.2.2 Dimensies van lef	
2.2.3 Synoniemen en aanpalende begrippen	
2.2.4 Moedig gedrag als uitkomst van besluitvormingsproces	
2.2.5 Gekozen definitie	
2.3 Samenvatting	

3. Methodologie

48

- 3.1 Inleiding en onderzoeksdoel
- 3.2 Methode voor literatuuronderzoek
 - 3.2.1 Onderzoeksdomeinen en –vragen
 - 3.2.2 Broncriteria en -selectie
- 3.3 Design Science Research
 - 3.3.1 Wat is Design Science Research?
 - 3.3.1 Missie en strategie van ontwerpgericht onderzoek
 - 3.3.2 Eisen en voorwaarden van ontwerpgericht onderzoek
 - 3.3.3 Ontwerpcyclus
 - 3.3.4 CIMO-logica
 - 3.3.5 Dataverzameling
- 3.4 Ontwerpgericht onderzoek in het sociaal-wetenschappelijk domein
 - 3.4.1 Leerfocus en ontwerpprincipes
 - 3.4.2 Didactische ontwerppeisen
 - 3.4.3 De cyclus van onderwijskundig ontwerponderzoek
- 3.5 Methode voor empirische dataverzameling
 - 3.5.1 Momenten van dataverzameling
 - 3.5.2 Interviews ten behoeve van ontwerppeisen
 - 3.5.3 Peer consultations (α -tests)
 - 3.5.4 Lef Trainingstrajecten (β -tests)
- 3.6 Samenvatting

4. Literatuurstudie

63

- Inleiding
- 4.1 Lef als uitkomst van een proces
 - 4.1.1 Hiaten in procesmodel van Rorty & Harris
 - 4.1.2 Fasering in meer dan zeven stappen
 - 4.1.3 Gradueel karakter
 - 4.1.4 Voorbeeldsituatie bij overweging tonen van lef
 - 4.1.5 Implicaties voor het ontwerp
- 4.2 Bewustwording en waardebeoordeling
 - 4.2.1 Bewustwording van dreiging of kans
 - 4.2.2 Beoordeling van de waarde van het doel
 - 4.2.3 Implicaties voor het ontwerp
- 4.3 Evoluerende en elkaar afwisselende inschattingen
 - 4.3.1 Inschatting van risico (en kans)
 - 4.3.2 Inschatting kans op succes
 - 4.3.3 Risk reward afweging
 - 4.3.4 Implicaties voor het ontwerp
- 4.4 Uitvoering en evaluatie
 - 4.4.1 Handelen conform keuze
 - 4.4.2 Betekenis geven aan de uitkomst
 - 4.4.3 Implicaties voor het ontwerp
- 4.5 Beïnvloedbaarheid en meetbaarheid van lef
 - 4.5.1 De mate van beïnvloeding
 - 4.5.2 Meetbaarheid van lef
 - 4.5.3 Implicaties voor het ontwerp
- 4.6 Welke variabelen zijn van invloed op lef?
 - 4.6.1 Inschatting en perceptie van risico's
 - 4.6.2 Angst management / reductie
 - 4.6.3 Emotie regulatie

- 4.6.4 Veerkracht
- 4.6.5 Risicogeneïghheid
- 4.6.6 Geslacht
- 4.6.7 Invloeden vanuit omgeving
- 4.6.8 Samenhang tussen variabelen
- 4.6.9 Implicaties voor het ontwerp
- 4.7 Op welke wijze kan lef beïnvloed worden?
 - 4.7.1 Beïnvloedingsmodellen
 - 4.7.2 Didactische en pedagogische theorieën en principes
 - 4.7.3 Toegepaste didactische en pedagogische theorieën en principes
 - 4.7.4 Implicaties voor het ontwerp
- 4.8 Samenvatting

5. Programma van eisen 115

- 5.1 Bronnen en categorieën van eisen
 - 5.1.1 Bronnen van eisen
 - 5.1.2 Categorieën van eisen
 - 5.1.3 Niveau van specificatie van eisen
- 5.2 Programma van eisen
 - 5.2.1 Randvoorwaarden
 - 5.2.2 Functionele eisen
 - 5.2.3 Operationele eisen
 - 5.2.4 Ontwerpbeperkingen
 - 5.2.5 Overzicht Implicaties voor het ontwerp vanuit literatuur
 - 5.2.6 Overzicht programma van eisen
- 5.3 Samenvatting

6. Het ontwerp: het Lef trainingstraject 123

- 6.1 Arrangement van interventies
 - 6.1.1 Voorzien in course manual
 - 6.1.2 Toepassen van chunking
 - 6.1.3 Bewustwording van lef contexten
 - 6.1.4 Aanvullen van feedbackbronnen
 - 6.1.5 Lef als uitkomst van deelprocessen
 - 6.1.6 Transformeren irrationele gedachten
 - 6.1.7 Toepassen van ankertechnieken
 - 6.1.8 Aanpakken van zelfbedrog
 - 6.1.9 Corrigeren van risicoperceptie
 - 6.1.10 Benutten sociale krachtenvelden
 - 6.1.11 Scheppen van veilige setting
 - 6.1.12 Afwisselen cognitieve en fysieke werkvormen
 - 6.1.13 Meten van lef ontwikkeling
 - 6.1.14 Vergroten van veerkracht
 - 6.1.15 Concretiseren van comfortzone
 - 6.1.16 Onderwijskundige maatregelen
- 6.2 ELO model
- 6.3 Routes door het arrangement van interventies
- 6.4 Samenvatting

7. Outcomes en mechanismen 150

- 7.1 Outcomes van het Lef trainingstraject

- 7.1.1 Comfortzone vergroten
- 7.1.2 Risicobereidheid
- 7.1.3 Risico-intelligentie
- 7.1.4 Angst management
- 7.1.5 Waargenomen gedragscontrole
- 7.1.6 Volharding en veerkracht
- 7.1.7 Leerrendement
- 7.2 Vijf soorten mechanismen
- 7.3 Cognitieve mechanismen
 - 7.3.1 Ontrafeling en complexiteitsreductie
 - 7.3.2 Decision making under risk
 - 7.3.3 Bias correctie
 - 7.3.4 Zelfevaluatie
 - 7.3.5 Zelfmotivatie
- 7.4 Leermechanismen
 - 7.4.1 Extinctie
 - 7.4.2 Bekrachtiging
 - 7.4.3 Zone van naaste ontwikkeling
 - 7.4.4 Feedback
 - 7.4.5 Leeroriëntatie
 - 7.4.6 Sociaal leren
- 7.5 Sociale mechanismen
 - 7.5.1 Sociale steun
 - 7.5.2 Sociale synchronisatie
 - 7.5.3 Sociale druk
 - 7.5.4 Sociale onafhankelijkheid
 - 7.5.5 Sociale vergelijking
- 7.6 Coping mechanismen
 - 7.6.1 Betekenisgeving
 - 7.6.2 Locus of control
 - 7.6.3 Cognitieve herstructurering
 - 7.6.4 Emotie regulatie
 - 7.6.5 Fysiologische coping
 - 7.6.6 Implementatie-intentie
- 7.7 Onderwijskundige mechanismen
 - 7.7.1 Participatie motivatie
 - 7.7.2 Transfer
 - 7.7.3 Voorspelbaarheid
- 7.8 Samenvatting

8. Validatie

176

- 8.1 Resultaten van de α -test en implicaties voor het ontwerp
 - 8.1.1 Individuele gesprekken met deskundigen
 - 8.1.2 Panel sessie
- 8.2 Resultaten van de β -test en implicaties voor het ontwerp
 - 8.2.1 Opzet van de veldtesten
 - 8.2.2 Kwalitatieve resultaten
 - 8.2.3 Effecten van het Lef trainingstraject
- 8.3 Confrontatie met het programma van eisen
- 8.4 Samenvatting

9. Reflectie	191
Inleiding	
9.1 Reflecties op het ontwerpproces	
9.1.1 De aanleiding	
9.1.2 Reflectie op de ontwerpmethodologie	
9.1.3 Aandachtspunten in de stromenverstregeling	
9.1.4 Generaliseerbaarheid van de resultaten	
9.1.5 Beperkingen van het onderzoek	
9.2 Reflecties op het ontwerp	
9.2.1 Tijdspad van het ontwerp	
9.2.2 Meetbaarheid van lef	
9.2.3 Voorkennis overlap	
9.2.4 Reflectie op de positie en het toepassingsdomein	
9.2.5 Fasering in meer dan zeven stappen	
9.3 Relevantie	
9.3.1 Relevantie voor de wetenschap	
9.3.2 Relevantie voor de praktijk	
9.4 Suggesties voor vervolgonderzoek	
9.5 Persoonlijke reflectie	
Samenvatting	205
Summary	207
Nawoord	209
Referenties	211
Bijlagen	219
A. Wervingstekst	
B. Lijst van participanten voor raadpleging gebruikers- en functionele eisen	
C. Detailinformatie van participanten aan de peer consultations	
D. Evaluatieformats pragmatische validiteit	
E. Gegevens van participanten aan veldtesten	
F. Verzonden email aan participanten	
G. Course Manual voor deelnemers aan het Lef trainingstraject	
H. Overzicht van aanleidingen voor lef ontwikkeling	
I. Coach Manual voor hulpcoaches van deelnemers	
J. Beschrijving van energizers	
K. Lef meet instrument	
L. Certificaat	
M. Trainer Manual	
N. Antwoorden van participanten aan de peer consultations	
O. Gebruikersvalidatie lef coachingstraject	
P. Literatuurbronnen als input voor het programma van eisen	

1 Introductie

Deze introductie is het eerste hoofdstuk van een studie naar het ontwikkelen van een methode voor het bevorderen van lef in organisaties. In paragraaf 1.1 wordt ingegaan op de ontwikkelingen die leiden tot veldproblemen voor mensen en organisaties welke aanleiding geven tot dit onderzoek. Hierbij worden zowel de maatschappelijke als de wetenschappelijke relevantie voor dit onderzoek belicht. Voor een juiste interpretatie daarvan wordt ook een voorlopige definitie van lef gegeven. Het voorlopige (tweeledige) onderzoeksdoel en de onderzoeksopzet worden in paragraaf 1.2 beschreven. Het voorlopige onderzoeksdoel heeft enerzijds betrekking op een kennisdoel: *Verschaf inzicht in wat het begrip lef inhoudt en in welke variabelen op lef van invloed zijn.* Het kennisdoel worden gerealiseerd middels literatuurstudie. Anderzijds heeft het voorlopige onderzoeksdoel betrekking op een ontwerpdoel: *Ontwerp een arrangement van interventies waarmee lef in organisaties kan worden bevorderd.* De realisatie van het ontwerpdoel volgt een ontwerpgerichte aanpak ('design science research'). In paragraaf 1.3 wordt toegelicht vanuit welke perspectief lef en lef ontwikkeling worden onderzocht. Hierbij wordt lef beschouwd in relatie tot ondernemend gedrag in organisaties en wordt gefocust op bevordering van speculatief (gepland) lef op individueel niveau. Ook wordt beschreven vanuit welke van de hiertoe geëigende instrumenten het beoogde arrangement van interventies is ontworpen. Ten slotte wordt het hoofdstuk afgesloten met een overzicht van de opbouw van dit proefschrift in paragraaf 1.4.

1.1 Aanleiding voor dit onderzoek

1.1.1 Veldproblemen

Verschillende auteurs beschrijven veldproblemen op grond waarvan te verwachten is dat mensen en organisaties gebaat zullen zijn bij een toename van lef (Lopez & Pury, 2010; Van den Hoff, 2011; Gaspersz, 2011; Worline, 2011; Wilthagen, 2013; Balkenende, 2015; Van Brussel, 2015). De steeds meer dynamische en transparante markten vragen om organisaties die durven innoveren en leren. Organisaties vragen daartoe op hun beurt om medewerkers die meer ondernemend en vernieuwend durven denken en handelen en zelfsturend hun loopbaan (leren) managen. Ook Balkenende (2015) onderstreept het belang van innovatie en ondernemerschap en relateert deze aan de huidige sociale, economische en ecologische uitdagingen van de samenleving. De roep om lef wordt wel vergezeld door waarschuwingen voor de lastige en dubbelzinnige aard van deze eigenschap. Het is voorstelbaar dat lef, of een teveel daarvan, ook schadelijke effecten kan hebben voor organisaties en medewerkers.

Buiten het werk lijkt de samenleving ook steeds meer een beroep te doen op lef (Van den Brandhof, 2004; Bovenkerk, 2011; Bakas, 2015). Lef om mondige en weerbare burgers te zijn die tegelijkertijd tolerant zijn en met diversiteit kunnen en durven omgaan. Lef om je steeds vaker alleen staande te kunnen houden in samenleving die individualiseert en informatiseert en waar de grenzen tussen werk en privé vervagen ¹.

Bevredigende en eenduidige antwoorden op de vraag in welke mate en op welke wijze mensen en organisaties het benodigde lef kunnen ontwikkelen lijken volgens onderzoekers nog niet in zicht (Sekera, Bagozzi, & Charnigo, 2009; Lopez & Pury, 2010; Worline, 2011; Biswas-Diener, 2012). Gedragswetenschappers beschouwen lef als een onderwerp dat valt in hun domein. Onderzoekers beschouwen lef toename in veel gevallen als zinvol en geven aan dat nog onvoldoende duidelijk is hoe lef tot stand komt en constateren hiaten in de tot nu toe beschikbare wetenschappelijke kennis over lef. Het onderzoek hiernaar staat volgens hen in feite nog in de kinderschoenen. Vos & Timmerhuis (1999) vullen aan dat nieuwe gedragswetenschappelijke inzichten op vele vlakken kunnen bijdragen aan de huidige en toekomstige inrichting van organisaties en de samenleving.

1.1.2 Voorlopige definitie

Lef is een veelgebruikte term en niet iedereen blijkt er hetzelfde onder te verstaan. Er zijn derhalve vele definities in omloop. In een onderzoek naar lef is het evident dat een uitgebreide analyse van bestaande definities plaatsvindt en dat de gekozen definitie wordt onderbouwd. Dit is uitgewerkt in de literatuurverkenning in hoofdstuk 2. In deze paragraaf worden de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek uitgewerkt. Om dat gedeelte juist te kunnen interpreteren is het van belang dat op hoofdlijnen vast duidelijk is wat bedoeld wordt met lef. Derhalve wordt onderstaand een voorlopige definitie gegeven en toegelicht.

Woodard (2004), Rate (2007) en Biwas-Diener (2012) reiken vergelijkbare en elkaar aanvullende definities aan voor 'courage' welke lijken aan te sluiten bij de aanleiding voor dit onderzoek. *Courage* kan daarbij worden vertaald in *moed* of *lef* (het onderscheid wordt toegelicht in 1.2). Op basis hiervan wordt lef voorlopig gedefinieerd als: 'De bereidheid om een zelfgekozen actie te ondernemen gericht op een waardevol doel, ondanks de aanwezigheid van angst en het risico op negatieve gevolgen'.

De definitie van Biswas-Diener (2012) is: 'Courage is the willingness to act toward a moral or worthwhile goal despite the presence of risk, uncertainty and fear'. De definities van Woodard (2004) en Rate (2007) ondersteunen deze zienswijze. Rate vult aan dat de beoogde actie vrijwillig dient te zijn. Woodard geeft aan dat het aspect 'een actie ondernemen' bij deze zienswijze ook kan verwijzen naar de (voor anderen onzichtbare) innerlijke keuze bepaald gedrag juist na te laten, waardoor ook een risico wordt aangegaan, bijvoorbeeld de bewuste keuze niet naar de dokter te gaan bij het opdoen van een verwonding. De aanwezigheid van angst is hierbij volgens deze auteurs voorwaarde om te kunnen spreken over lef en is mede bepalend voor de gradatie ervan. Het volharden en kunnen hanteren van angst wordt in dat licht als iets heel anders beschouwd dan het niet ervaren van angst. Iemand die onder invloed van alcohol of drugs iets risicovols onderneemt, maar geen angst meer ervaart toont in die zin geen lef. Het risico op negatieve gevolgen impliceert hierbij dat er iets van persoonlijk belang op het spel staat dat geschaad kan worden. Dat kunnen verschillende belangen zijn. Bij het lef dat iemand nodig heeft om een belangrijke presentatie te geven staat wellicht vooral zijn reputatie op het spel. Bij het lef van een politieagent om een inbreker te arresteren staat o.a. het lijfsbehoud van de agent op het spel. Bij andere situaties waarin lef een rol speelt kunnen ook zakelijke belangen, je gezondheid of zelfs je zelfbeeld op het spel staan.

Afwisselend gebruik lef en moed

Voor dit onderzoek is met name gebruik gemaakt van Engelstalige literatuur. Daarin worden verschillende termen gebruikt om lef, moed of aanpalende begrippen te beschrijven (zie 2.2.3). De Engelse term 'courage' bleek daarbij het beste aan te sluiten bij de doelstellingen van dit onderzoek. De vertaling van 'courage' naar het Nederlands is 'moed'. In dit proefschrift wordt afwisselend gesproken over lef en moed. Het begrip *moed (courage)* onderscheidt zich in de literatuur van het begrip 'lef' (in de Engelstalige literatuur veelal aangeduid als: *bravery*) door de noodzakelijke gerichtheid op een nobel c.q. altruïstisch doel. Miller (2000) licht toe dat de mate waarin een beoogd doel (bij een moedige daad) nobel genoemd kan worden altijd discutabel zal zijn en meestal een subjectief oordeel zal zijn. Worline (2011) sluit hierbij aan en merkt op dat het lastig is ware moed te onderscheiden van de schijnversies en dat daardoor zelfs helden niet makkelijk van terroristen te onderscheiden zijn. Omdat het altruïstische motief als aspect van *moed* in dat opzicht als zeer lastig meetbaar beschouwd kan worden en de mate en validiteit ervan altijd discutabel geacht kunnen worden, wordt dit onderscheid in dat licht ook niet relevant geacht. Wanneer in citaten gesproken wordt over 'moed' (of 'courage') kan dit derhalve evenwel opgevat worden als 'lef' en vice versa. In dit proefschrift is ervoor gekozen om de termen moed en lef naast elkaar te gebruiken, zodat verwijzingen naar letterlijke citaten daarmee intact blijven en omdat soms het afgeleide bijvoeglijke naamwoord nodig is in een beschrijving. Van de term 'moed' kan in dat licht 'moedig' worden afgeleid (bijvoorbeeld voor 'moedig gedrag'). Bij 'lef' bestaat een dergelijke afleiding niet.

1.1.3 Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek is gericht op de totstandkoming van een ontwerp middels 'design science research' (zie hoofdstuk 3). Het doel van dit type onderzoek is de productie van transfereerbare kennis die veldproblemen oplost, waarbij kennis niet als doel, maar als middel dient (Van Aken, 2005). Hierin zijn zowel de maatschappelijke als wetenschappelijke relevantie vertegenwoordigd. Verschillende auteurs beschrijven in dit verband veldproblemen op grond waarvan mensen en organisaties gebaat lijken bij een toename van lef.

Toenemende behoefte aan lef in organisaties

Lopez & Pury (2010) bepleiten de ontwikkeling van lef bij mensen in organisaties, omdat dit hen beter toerust om angsten te overwinnen, waarmee organisatiedoelen kunnen worden behaald. Sekera, Bagozzi, & Charnigo (2009) stellen dat organisaties in toenemende mate afhankelijk zijn van hun relatie met risico's en behoefte hebben aan moedige mensen, vanwege diverse taken die om moed vragen. Ook Van den Hoff (2011) steunt deze visie en legt uit dat de markt steeds meer vraagt om flexibele en innovatieve bedrijven. De ontwikkelingen in de markt werken vervolgens door in de arbeidsmarkt. Bedrijven vragen volgens hem daarom op hun beurt om leergierige en ondernemende medewerkers, die steeds meer zelf verantwoording willen en durven dragen voor hun inzetbaarheid en toegevoegde waarde. Gaspersz (2011) vult in dat licht aan dat bedrijven die de ontwikkelingen in willen overleven moeten beschikken steeds meer moeten beschikken over medewerkers met veranderbereidheid en verandervermogen. Dit impliceert volgens hem lef om bestaande regels, instrumenten en gewoontes ter discussie stellen en om anders te durven denken en handelen. Om je buiten je comfort zone te begeven en onzekerheden tegemoet te treden. Ten Bos (2015) geeft in dat licht aan dat medewerkers er goed aan doen zich los te maken van de kleverigheid van de manier van denken, zoals dat met name in bureaucratieën gebeurt. Innoveren en daartoe experimenteren impliceert volgens Worline (2011) het maken van fouten. Dit vergt volgens haar moed, omdat fouten maken het psychologische gevoel van veiligheid in de organisatie aantast en uitdaagt. Ze benadrukt in dat verband dat leiders in organisaties het lef moeten hebben om het goede voorbeeld te kunnen geven als het gaat om innoveren en daartoe het leren van fouten.

Wilthagen (2013) legt uit dat technologische en economische ontwikkelingen in de wereldmarkt de internationale concurrentie al decennia lang aanwakkeren, waardoor het voor bedrijven steeds moeilijker is om te investeren in de ontwikkeling van medewerkers op de lange termijn. De productlevens-cycli verkorten en daarmee ook de terugverdientijd van de ontwikkeling en investeringen. Daardoor veranderen functies sneller en bestaan ze steeds korter. Het diploma maakt daarbij volgens Wilthagen hoe langer hoe meer plaats voor prestatie als maatstaf en garantie voor werk. Van den Hoff (2011) geeft aan dat de arbeidsmarkt hierdoor een steeds hogere mate van zelfredzaamheid en zelfsturing vereist en steeds meer in de richting van projectarbeid verschuift. Daarbij opereren medewerkers in feite steeds meer als ZZP-ers, waarbij zij zichzelf steeds opnieuw moeten bewijzen en verkopen. Een leven lang leren vereist daarbij een zelfkritische houding en de bereidheid jezelf steeds opnieuw buiten je comfort zone te begeven. Ook Van Brussel (2015) focust op de positieve kansen die risico nemen kan opleveren. Risico nemen is volgens hem noodzakelijk als je in deze tijd je loopbaan wilt ontwikkelen. Hij stelt vast dat werk en loopbaan steeds meer gekenmerkt en beïnvloed worden door onzekerheid en complexiteit. Hij geeft aan dat mensen dit derhalve moeten leren hanteren en in toenemende mate zelfsturend hun loopbaan moeten leren managen.

Toegenomen behoefte aan lef buiten het werk

Ook op privégebied is de samenleving volgens Bovenkerk (2011) steeds meer gebaat bij weerbare en mondige burgers. Hij geeft aan dat ontwikkelingen als toenemende multiculturalisatie, individualisering, informatisering en verharding van de samenleving de behoefte aan lef in de privé sfeer beïnvloeden. Mensen zijn of blijven vaker en langer alleenstaand en relaties wisselen vaker. Ze kunnen hierdoor volgens hem steeds minder vaak terugvallen op een stabiel thuisfront als vangnet, wanneer ze voor risicovolle keuzes worden gesteld. Bovenkerk voegt toe dat Nederland plaats biedt

aan mensen uit andere landen en culturen, wanneer zij in hun eigen land in nood verkeren. De daardoor groeiende diversiteit aan culturen binnen de Nederlandse samenleving leidt soms tot spanningen en uitdagingen. Het vraagt om tolerantie en om lef om met respect voor elkaar de dialoog aan te gaan met elkaar om in harmonie met elkaar te kunnen leven. Bovenkerk stelt dat ook een verharding van de samenleving waarneembaar is die vraagt om burgers die vaker mondig en weerbaar moeten zijn. Om mensen die het lef hebben om op te komen voor zichzelf, hun buurt, of voor treinconducteurs en ambulancemedewerkers die bedreigd of mishandeld worden. Gaspersz (2011) geeft in dat verband aan dat het maatschappelijk aanpassingsvermogen onder druk komt te staan. Hij stelt dat een gezonde samenleving voldoende flexibel en organisch is om zich tijdig en adequaat aan te passen aan ontwikkelingen. Hiertoe houden stabiliserende en destabiliserende krachten elkaar in balans en stellen kritische, moedige geesten volgens hem gewoonten en regels ter discussie wanneer deze hun oorspronkelijke doel niet langer lijken te dienen. Behoudende geesten bewaken de status quo en de zijn alert op een teveel aan verandering.

Ook de technologie draagt in hoog tempo bij aan verandering van onze omgeving, die eisen stelt aan de gebruikers. De veranderbereidheid en het verandervermogen op dat gebied vergen lef. Van den Brandhof (2004) geeft in dat licht aan dat de technologie enerzijds zorgt voor toegang tot een steeds grotere hoeveelheid informatie, maar dat de burger anderzijds ook een exponentieel groeiende hoeveelheid ongevraagde hoeveelheid informatie en keuzes te verwerken krijgt. Waar je vroeger kon kiezen uit één soort telefoon, één energieleverancier en uit wit of bruin brood, lijden tegenwoordig steeds meer mensen aan 'keuzestress', waarbij zij worden verlamd door het gigantische keuzeaanbod op vele gebieden. Van den Brandhof stelt dat veel van die keuzes onzekerheid en risico's impliceren, waarvoor moed nodig is.

Bakas (2015) licht toe dat zekerheden als vaste banen, werkloosheidsuitkeringen, waardevaste pensioenen en stijgende welvaart steeds minder zeker worden. Volgens hem koppelt ons gevoel onzekerheid aan onveiligheid. Discontinuïteit, pijnlijke verandering en onzekerheid zullen volgens Bakas vaker voorkomen en verdienen een andere kijk en zijn beter op te vatten als mogelijkheden om je leven een nieuwe wending te geven. We kunnen ons er volgens hem beter mee verzoenen dat een mensenleven nooit zeker is geweest of zal worden. Onzekerheid zouden we volgens hem zelfs meer moeten koesteren, omdat vaste banen de meesten van ons versuffen, waardoor ze veel kansen missen in het leven.

De beschreven ontwikkelingen kunnen worden opgevat op bedreigingen waartegen mensen en organisaties zich moeten wapenen (onder meer door lef toename). Edelbroek (2014), Van Brussel (2015) en Bakas (2015) nuanceren deze zienswijze door te benadrukken dat deze ontwikkelingen ook kansen te bieden hebben ten aanzien van de kwaliteit van werk en leven. Edelbroek geeft aan dat de interpretatie als kans of bedreiging in dit licht mede afhankelijk is van persoonlijke voorkeuren.

1.1.4 Wetenschappelijke relevantie

Het doel van dit onderzoek is het produceren van kennis om veldproblemen op te lossen. Volgens Van Aken (2005) is er sprake van een kloof tussen theorie en praktijk, waarbij de vraag centraal staat of wetenschappelijke kennis bruikbaar is voor de praktijk en of praktijkproblemen oplosbaar zijn met wetenschappelijke kennis? Volgens Andriessen kan de kloof worden overbrugd door een kennisstroom en een praktijkstroom parallel te laten lopen (Van Aken & Andriessen, 2011). Het kwaliteitscriterium voor het resultaat van ontwerpgericht onderzoek is transfereerbaarheid. Dat betekent dat de ontwikkelde kennis geschikt dient te zijn om in andere dan de onderzochte situatie, te gebruiken is. De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek naar een methode voor lef bevordering schuilt in de outcome ervan: praktisch toepasbare wetenschappelijke kennis over lef en lef bevordering.

Continue behoefte aan kennis over menselijk gedrag

Met name gedragswetenschappers beschouwen lef als een onderwerp dat valt in hun domein. Naast het erkennen dat lef nodig is geven onderzoekers aan dat het nog niet duidelijk is hoe moedige gedragingen tot stand komen en constateren zij hiaten in de tot nu toe beschikbare wetenschappelijke kennis over lef. Benzing (1999) betoogt dat onderzoek naar menselijk gedrag in algemene zin continu waardevol is. De Adviesraad voor het Wetenschaps- en Techniekbeleid concludeert volgens hem uit gesprekken met beleidsmakers dat er continue wezenlijke behoefte is aan kennis over menselijk gedrag. Vos & Timmerhuis (1999) vullen aan dat nieuwe gedragswetenschappelijke inzichten op vele vlakken kunnen bijdragen aan de huidige en toekomstige inrichting van organisaties en de samenleving. Ze betogen dat deze inzichten hun weg altijd al vonden naar consultatiebureaus, personeelsselectie, intelligentietests, reclame, geestelijke gezondheidszorg, militaire selectie en tientallen andere toepassingsvelden.

Onderzoek nog in de kinderschoenen

Wanneer wordt ingezoomd op lef ontwikkeling bepleiten vele onderzoekers nader onderzoek. Biswas-Diener (2012) beschouwt lef als één van de belangrijkste menselijke kwaliteiten en vindt dat we er nog te weinig over weten. Voor hem was dit aanleiding om zijn onderzoek erop te richten, waarmee hij hoopt bij te dragen aan het definiëren, bevorderen en inzichtelijk maken van lef en de onderliggende architectuur ervan. Sekera, Bagozzi, & Charnigo (2009) beschrijven voorbeelden van moedige gedragingen in organisaties (zie 2.1.2) en geven aan dat deze kunnen worden gerelateerd aan bekende onderwerpen binnen de sociale psychologie. Ze betogen echter dat onvoldoende bestudeerd is hoe deze gedragingen tot stand komen. Lopez & Pury (2010) geven aan dat onderzoek naar moed vanuit het domein van de Psychologie tot op heden zeer beperkt is geweest. Ze pleiten voor een breed geaccepteerde definitie van lef om tot betekenisvol onderzoek te kunnen komen en concluderen dat de zoektocht hiernaar nog niet ten einde is. Sociale wetenschappers zijn volgens hen in feite nog maar net zijn begonnen met het onderzoek naar moed en weten nog maar weinig over wat moed is, waar het voorkomt, wat de effecten zijn en hoe het bevorderd kan worden. Angst en daaraan verwante begrippen zijn volgens hen wel uitgebreid onderzocht. Worline (2011) focust op de behoefte aan lef bij leiderschap en innovatie en constateert dat er slechts weinig onderzoek gedaan is naar de diepere onderliggende processen die mensen in staat stellen moed te tonen.

Eenzijdige focus

Verschillende auteurs benadrukken de eenzijdige gerichtheid van het tot op heden verrichte onderzoek op minimalisering van ongewenst gedrag en ongezond functioneren (in plaats van gerichtheid op optimaliseren van gewenst gedrag). Het valt Vos & Timmerhuis (1999) op dat de richting waarin kennisvalidering zich beweegt zich wederom focust op klinische relevantie (betere diagnostiek en behandeling van ziektebeelden). Zelfs de validering binnen de arbeids- en organisatiepsychologie lijkt zich te beperken tot het beter identificeren en behandelen van problemen rond verzuim en burn-out. Ook in de wereld van recht en rechtshandhaving wordt de wetenschappelijke output volgens hen gericht op het beter begrijpen van geweldsdelicten en het verbeteren van bijvoorbeeld resocialiseringsprogramma's. De output wordt met andere woorden gericht op het minimaliseren van ongewenst gedrag en de effecten daarvan. Er zijn volgens Vos & Timmerhuis tot nu toe maar weinig sectoren waar de wetenschappelijke output gericht is op het optimaliseren van gezond en gewenst gedrag. Peters & Seligman (2004) geven aan dat steeds meer sub-disciplines binnen de psychologie zich aansluiten bij een beweging die geïnteresseerd is in het onderzoeken en verbeteren van kwaliteiten van mensen en gezond gedrag. Snyder & Lopez (2011) bevestigen deze trend en vullen aan dat er de laatste jaren een positieve verandering zichtbaar is vanuit de Positieve Psychologie, waardoor de eenzijdige focus meer in balans komt.

Voorzichtig zijn met conclusies

Looren, Bem & De Jong (2008) nuanceren de betrouwbaarheid en objectiviteit van uitspraken in de Psychologische wetenschap. Volgens hen is verificatie geen waterdicht middel om empirisch gehalte

te toetsen. Het beruchte inductieprobleem geeft volgens hen aan dat het onmogelijk is te garanderen dat een algemene uitspraak voor alle gevallen klopt ('Je kunt nooit alle zwanen gezien hebben en toch zeggen dat ze allen wit zijn'). Falsifieerbaarheid als alternatief demarcatie-criterium (Popper, 1994) is echter ook niet houdbaar. Een bevredigend criterium lijkt niet te vinden. Vanuit het perspectief van de wetenschapsfilosofie vragen Looren, Bem & De Jong zich daarnaast af aan welke normen je moet voldoen om psychologische kennis wetenschappelijk te kunnen noemen. Is het wetenschappelijk gehalte digitaal of een geleidende schaal? Wetenschapshistorici wijzen erop dat wetenschap en wetenschappelijkheid veranderlijk zijn. Ookal zijn ultieme demarcatie criteria als absolute waarheid (altijd, overal en voor iedereen geldend) niet mogelijk, er zijn wel criteria ten aanzien van aanpak en vorm die wetenschap onderscheidt van bijvoorbeeld politieke of religieuze boodschappen. Looren, Bem & De Jong vervolgen met een toelichting op de gangbare normen voor wetenschappelijke kennis. Deze dient volgens hen te voldoen aan de volgende normen: *Systematisch*: het theoretisch bouwwerk is samenhangend en geordend en bevat geen tegenstrijdigheden. *Toepasbaar*: bevindingen en resultaten zijn bruikbaar en toepasbaar (uitspraken over bijvoorbeeld het hiernamaals kunnen daarom moeilijk wetenschappelijk zijn). *Methodisch*. *Controleerbaar*. *Reductionistisch*: verschijnselen ontrafelen en herleiden tot of vervangen door wetenschap (en daarmee ontdoen van mythen en mystificaties). *Open*: aanvechtbaar en open voor herziening naar aanleiding van voortschrijdende inzichten.

1.2 Voorlopige onderzoeksdoelen en onderzoeksopzet

1.2.1 Voorlopige onderzoeksdoelen

Individueen, organisaties en de samenleving lijken door verschillende ontwikkelingen steeds vaker gebaat bij toename van lef. Een eenduidig en bevredigend instrumentarium voor het ontwikkelen van lef wordt als niet beschikbaar beschouwd. In de literatuur ontbreekt daarnaast een samenhangende kijk op wat het begrip lef inhoudt en welke variabelen op lef van invloed zijn. Dit leidt tot de volgende voorlopige onderzoeksdoelen:

Voorlopig kennisdoel		Vershaf inzicht in wat het begrip lef inhoudt en in welke variabelen op lef van invloed zijn.
-----------------------------	--	--

Voorlopig ontwerpdoel		Ontwerp een arrangement van interventies waarmee lef in organisaties kan worden bevorderd.
------------------------------	--	---

1.2.2 Onderzoeksopzet

Dit onderzoek heeft een tweeledig doel, met voor elk deel een min of meer afgebakende eigen onderzoeksopzet. Enerzijds wordt kennis verzameld over wat lef inhoudt en door welke factoren het wordt beïnvloed. Anderzijds wordt een methode ontworpen op basis waarvan lef in organisaties kan worden bevorderd. Het kennisdoel is daarbij ondersteunend aan het hoofddoel om een methode te ontwerpen.

Kennisdoel

Het kennisdoel worden gerealiseerd middels literatuurstudie. Hiertoe wordt eerst een brede verkenning van literatuur uitgewerkt over het begrip lef en aanpalende begrippen, gericht op de in dit hoofdstuk weergegeven voorlopige onderzoeksvraag. Op basis hiervan kunnen conclusies getrokken over aspecten die in de gevonden literatuur onvoldoende belicht worden (c.q. ontbreken) in het licht van de voorlopige onderzoeksvraag. Op grond van de bevindingen uit de brede literatuurverkenning wordt in hoofdstuk 3 een definitieve vraagstelling geformuleerd. Op basis daarvan wordt vervolgens in hoofdstuk 4 een gerichte en verdiepende literatuurstudie uitgewerkt.

Voor dit onderzoek wordt gezocht naar domeinen die kunnen bijdragen aan het beschrijven, verklaren, voorspellen en beïnvloeden van menselijk gedrag. Vos & Timmerhuis (1999) beschrijven in dat licht de context van gedragswetenschappen, op basis waarvan relevante domeinen kunnen worden gevonden. Relevante inzichten kunnen met name worden verwacht in de domeinen psychologie en sociologie c.q. organisatiewetenschappen. Omdat menselijk gedrag daarnaast in toenemende mate verklaard vanuit fysiologie en neuro-psychologie, kan ook in deze domeinen worden gezocht.

Ontwerpdoel

Het hoofddoel van het onderzoek betreft de ontwikkeling van een methode voor het bevorderen van lef in organisaties. Deze ontwikkeling volgt een ontwerpgerichte aanpak. De die hierbij gekozen methodologie is 'design science research' (Van Aken & Andriessen, 2011). De missie van dit type onderzoek is kennisontwikkeling die professionals (leidinggevenden in organisaties) van de discipline in kwestie (het behalen van organisatiedoelen) kunnen gebruiken voor het ontwerpen van oplossingen voor hun probleem (Andriessen, 2004; Van Aken, 2004). De gehanteerde methodologie wordt toegelicht in hoofdstuk 3. Bij 'design science research' worden de regulatieve en de reflectieve cyclus gecombineerd (Van Aken, 1994). De regulatieve cyclus bestaat uit vijf fasen, welke achtereenvolgens doorlopen worden: probleemkeuze, diagnose (naar de mogelijke oorzaak), plan (ontwerp om tot verbetering van de situatie te komen), ingreep (implementatie van het plan) en evaluatie (controleren of het gestelde probleem is opgelost door de interventie). Het doorlopen van de reflectieve cyclus is een strategie om systematisch te reflecteren, waardoor inzicht ontstaat op het functioneren en bijsturen van het ontwerp. Deze cyclus bevat vier fasen, waarmee het reflecteren gestructureerd wordt: case selectie, interventies plannen en uitvoeren, reflectie op resultaten, kennisontwikkeling over het ontwerp en eventueel het toepassen van verfijnde kennis op volgende cases. De onderzoeker past de ontworpen theorie toe in de praktijk, reflecteert hierop, verfijnt het ontwerp, past het verfijnde ontwerp toe op een (nieuwe) doelgroep waarbij lef bevordering beoogd wordt, reflecteert, verfijnt, enzovoort. De regulatieve en de reflectieve cycli worden beschreven in hoofdstuk 3.

Multi-methodische benadering

Net als Lopez & Pury (2010) beargumenteren Looren, Bem & De Jong (2008) in dit verband hun voorkeur voor een multi-methodische aanpak van onderzoek. Volgens hen gaat het in de empirische benadering vooral om het verklaren en begrijpen van verschijnselen. Met name het positivisme is sterk empiristisch ingesteld en heeft wetenschappelijk het meeste krediet. Met de komst van de cognitieve psychologie is de noodzaak van andere benaderingen gebleken. Een multi-methodische benadering heeft volgens Looren, Bem & De Jong tegenwoordig de voorkeur. Kennis van menselijk gedrag en sociale relaties wordt immers niet verkregen door causale verbanden op te sporen, maar door het begrijpen en interpreteren ervan in verschillende contexten. Dit onderzoek verbindt de uitkomsten van een grondige literatuurstudie met de ervaringen van veldexperts en het ontwerp van een methode welke in meerdere praktijk contexten wordt getoetst.

1.3 Domeinafbakening

Lef is een veelgebruikte term, er zijn vele definities van in omloop en het is vanuit verschillende domeinen en perspectieven onderzocht. Een zinvolle analyse en definitie van lef (ten behoeve van een op lef bevordering gerichte interventie) vraagt derhalve om afbakening en positionering van dit onderzoek. Onderstaand worden daartoe de belangrijkste aspecten van de gekozen afbakening toegelicht (aanvullende keuzen op dit gebied worden toegelicht onder de noemer van indicaties en contra indicaties in hoofdstuk 8).

1.3.1 Lef en ondernemerschap in organisaties

Lef en aanpalende begrippen als risicogeneidheid worden veelvuldig in verband gebracht met ondernemerschap en ondernemendheid (Driessen, 2008; Sitskoorn, 2009; Van den Hoff, 2011; Wilthagen (2013). Ze geven aan dat ondernemende mensen meer risico's durven te nemen. Verschillende auteurs onderzochten het verband tussen lef en ondernemerschap (Shane, 1996; Stewart & Roth, 2001; Watson, 2004; Driessen, 2006). De omgeving van ondernemers beschouwen ze als minder gestructureerd en voorspelbaar en vraagt daarom bij de uitvoering van dagelijkse taken om meer risicobereidheid dan bijvoorbeeld het werk van managers. Met name oprichters van ondernemingen vertonen volgens hen bovengemiddelde risicogeneidheid vertonen. Volgens Wilthagen (2013) en Van den Hoff (2011) verschuiven deze typische ondernemerstaken binnen organisaties meer en meer richting medewerkers en verwachten organisaties in toenemende een ondernemende houding van medewerkers.

Relatie met management

Harris (1999) geeft aan dat ook management onderzoekers een toegenomen interesse hebben getoond in de bijdrage van lef aan organisatiesucces en management. Lef is in dat verband onder meer beschreven als een persoonlijke kwaliteit, deugd of gedragspatroon dat kan worden beïnvloed. Hij voegt toe dat daarbij de aard van lef of haar ontwikkeling echter nauwelijks belicht zijn. Verwacht wordt dat de in dit onderzoek gevonden inzichten en het op grond daarvan ontwikkelde arrangement van interventies ook van pas komen voor het management van organisaties. Er wordt echter niet gezocht naar inzichten welke kunnen bijdragen aan het meer adequaat aanwenden van management instrumenten (anders dan het specifieke opleidingsinstrument van human resource management, zoals beschreven in paragraaf 1.3.3).

1.3.2 Focus op organisatiecontexten

Dit onderzoek richt zich op het bevorderen van lef in organisaties. Het beoogt daarmee bij te dragen aan een betere aansluiting van de kwaliteiten van medewerkers op de ontwikkelingen waarvoor organisaties zich in toenemende mate gesteld zien. Verschillende uitdagingen in arbeidssituaties kunnen worden vergeleken met uitdagingen in privé contexten. Het is daarom te verwachten dat mensen bij wie hun lef is toegenomen, ook buiten de arbeidscontext hiervan baat kunnen hebben. Met het oog op maatschappelijke relevantie zijn daarom ook argumenten aangehaald met betrekking tot toegenomen behoefte aan lef buiten het werk. Vanuit het perspectief van de op organisaties gerichte onderzoeksdoelen wordt gezocht naar inzichten die kunnen bijdragen aan het verbeteren van het functioneren in arbeidsprocessen. Inzichten over lef ten behoeve van bijvoorbeeld persoonlijke relaties (en andere privé contexten) worden daarbij buiten beschouwing gelaten.

Vanuit de focus op organisaties zou een methode lef bevordering gebruik kunnen maken van organisatiewetenschappelijke inzichten van de 7s-model van McKinsey (Peters & Waterman, 1981) of ESH benadering (Kor & Wijnen & Weggeman, 2007). Deze benaderingen richten zich op de inrichting van de organisatie en analyseren daartoe haar strategie, managementstijl, systemen, personeel, cultuur en structuur. Lef en lef ontwikkeling zijn echter meer uitgebreid onderzocht vanuit domeinen gericht op individuele, menselijke ontwikkeling. Omdat op grond daarvan meer relevante inzichten gevonden kunnen worden, wordt in dit onderzoek gefocust op de ontwikkeling van lef als menselijk vermogen. Voor nadere focus binnen deze benadering zie paragraaf 1.1.3.

Individueel lef versus groepslef

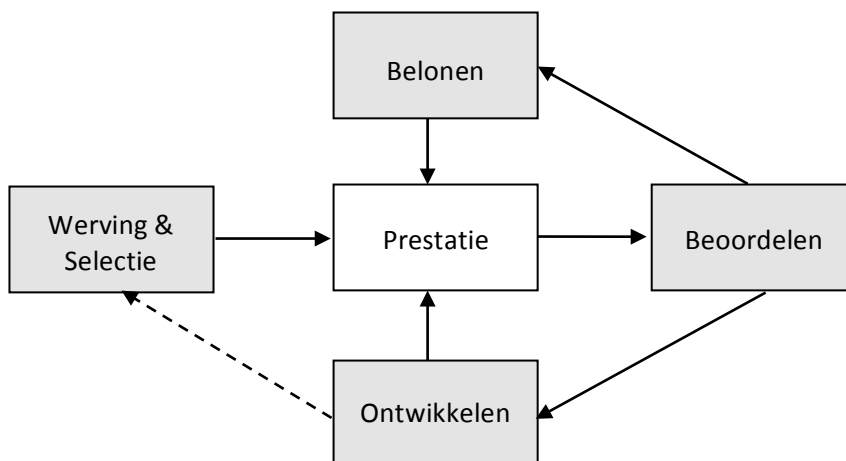
Verschillende auteurs geven aan dat lef ook op afdelings- of organisatieniveau beoordeeld kan worden (Harris, 1999; Kilmann, O'Hara & Strauss, 2011; Van der Sluis, 2012; Ten Bos, 2015). Daarbij worden ook inzichten aangereikt om lef op groepsniveau te bevorderen. Voor dit onderzoek wordt het domein van organisatiewetenschappen ook verkend. Dit onderzoek beperkt zich echter tot het verzamelen en benutten van inzichten die kunnen bijdragen aan lef bevordering op individueel niveau.

Gepland versus ongepland lef

Het door Van Brussel (2015) gemaakte onderscheid tussen gepland ('speculatief') en ongepland lef maakt inzichtelijk dat mensen met name gebaat zijn bij toename van gepland lef, omdat de impact daarvan de kwaliteit van arbeid (en leven) aanzienlijk groter is. Mensen hebben bij gepland lef immers meer tijd om bewuste afwegingen te maken, dan wanneer situaties om meer acuut, ongepland lef vragen. Dit voordeel sluit aan op de keuze voor design research en de focus van dit onderzoek die gericht zijn op het verbeteren van menselijk leven in het algemeen en het vergroten van speculatief lef in het bijzonder. Daarnaast laat deze vorm van lef zich veel beter beïnvloeden dan ongepland lef, waarbij meer reflexmatig en instinctief gereageerd wordt. Het beoogde ontwerp bereikt derhalve een grotere meerwaarde door te focussen op contexten van speculatief lef.

1.3.3 Keuze uit palet van mogelijke interventies

Met de focus op het ontwerp van een methode voor het bevorderen van een bepaalde eigenschap van mensen in organisaties begeeft dit onderzoek zich op het terrein van de discipline 'human resource management' (Kluijtmans, 2008). Dit vakgebied houdt zich onder meer bezig met vraagstukken omtrent personeelsplanning en (duurzame) inzetbaarheid van medewerkers (ook aangeduid als 'employability'). Het afstemmen van de personeelsplanning op de strategische en behoefte van de organisatie wordt volgens Kampermann & Valk (2012) gereguleerd door optimalisatie van instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers. Volgens Kluijtmans en Kampermann & Valk worden hiertoe personeelinstrumenten uit de 'human-resource-cycle' ingezet (zie figuur 1.1).



Figuur 1.1 Michigan model: de 'human-resource-cycle'

Human resource-cycle

Kluijtmans, F. (2008) en Kampermann & Valk (2012) beschrijven hoe de vier instrumenten van de 'human-resource-cycle' in veel gevallen wordt ingezet in organisaties: Wanneer het management van een organisatie verwacht dat de organisatie in de toekomst gebaat is bij toename van een bepaald soort gedrag of prestatie kunnen vanuit HRM perspectief vier instrumenten (in onderlinge samenhang) worden ingezet. *Werving & selectie* richt zich op het realiseren van de gewenste instroom van nieuwe medewerkers door bepalen van selectiecriteria, wervingsactiviteiten, het houden van selectiegesprekken en eventueel afnemen van assessments.

Beoordelen en *Belonen* zijn gericht op het periodiek evalueren van prestaties van medewerkers aan de hand van functie- en competentieprofielen, waarin de beoogde gedragingen en competenties zijn beschreven. De uitkomsten hiervan kunnen vervolgens worden vertaald in verandering van de beloning en/ of individuele opleidingsplannen. Afhankelijk van de situatie kunnen accenten gelegd

worden op één of meer instrumenten. Wanneer het gewenste gedrag als goed ontwikkelbaar beschouwd wordt kan meer accent gelegd worden op *Ontwikkeling* (doorstroom). Wanneer de beoogde prestaties eigenschappen vragen die als beperkt ontwikkelbaar beschouwd worden, kan meer accent gelegd worden op *Werving & selectie* (instroom van medewerkers).

Focus op ontwikkeling

Voor dit onderzoek is gekozen voor de focus op het instrument *ontwikkelen*. Wanneer verder wordt ingezoomd op dit gebied kunnen verschillende interventies tot het instrument *Ontwikkelen* gerekend worden. Hierbij kan gedacht worden aan: training, coaching, zelfstudie en traineeships. Uit een oriëntatie op mogelijk relevante literatuur en gesprekken met deskundigen bleek met name literatuur en expertise beschikbaar ten aanzien van trainingsinterventies. Daarbij is verondersteld dat dit onderzoek ook gebaat is bij een goede aansluiting op de expertise en het netwerk van de onderzoeker.

1.4 Opbouw van dit proefschrift

In dit eerste hoofdstuk zijn maatschappelijke en wetenschappelijke ontwikkelingen beschreven die aanleiding geven tot dit onderzoek, waarbij twee doelstellingen zijn geformuleerd. In dit onderzoek wordt zowel gestreefd naar het verschaffen van filosofisch-theoretisch inzicht in wat lef inhoudt als naar een praktijkgericht ontwerp op basis waarvan lef ontwikkeling bevorderd kan worden in organisaties. Omdat lef vanuit verschillende domeinen en perspectieven onderzocht is en vele definities in omloop zijn, is ook de voor dit onderzoek gekozen afbakening toegelicht.

In het licht van de gekozen onderzoeksdoelen wordt in het tweede hoofdstuk een brede oriëntatie op het begrip lef uitgewerkt. Daarbij wordt de historische context van het begrip lef belicht, waarin wordt beschreven hoe de maatschappelijke kijk op lef en de behoefte eraan zich door de jaren hebben ontwikkeld. Vervolgens worden de verschillende perspectieven uitgewerkt van waaruit lef is onderzocht en wordt duidelijk welke verschillende definities in omloop zijn. Daarnaast wordt beschreven welke synoniemen en aanpalende begrippen in de literatuur gevonden zijn en hoe lef zich tot deze begrippen verhoudt. Het hoofdstuk mondt uit in een onderbouwde keuze voor een definitie. Deze luidt: *‘Lef is het vermogen tot het hanteren van een angst of het aangaan van een risico om daarmee een als waardevol gepercipieerd doel te bereiken’*.

In hoofdstuk 3 zijn de gebruikte onderzoeksstrategie en methodologie beschreven en onderbouwd. Daarnaast zijn de procedures met betrekking tot de dataverzameling en wordt het (tweeledige) onderzoeksdoel geformuleerd. Voor dit onderzoek is gekozen voor een combinatie van literatuuronderzoek en ‘design science research’. Het doel van de literatuurstudie is het verzamelen van antwoorden op de vragen: ‘In welke mate en op welke wijze kan lef ontwikkeling beïnvloed en gemeten worden?’ en op de vraag welke variabelen van invloed zijn op lef ontwikkeling. Het doel van de ontwerpgerichte aanpak is het ontwikkelen van relevante (praktisch toepasbare) valide, betrouwbare en transporteerbare kennis die kan worden gebruikt bij het ontwerpen van oplossingen voor veldproblemen (Van Aken, 2005). De ontwerpregels worden opgesteld in CIMO-logica: ‘Het heeft voordelen om in toepassingsgebied C van problemen, type interventie I te gebruiken, om, via mechanisme M, resultaat O te realiseren’ (Denyer et al., 2008). In het ontwerpproces is gebruik gemaakt van de praktijkstroom (door het verzamelen van praktijkkennis). Daartoe zijn gestructureerde gesprekken gevoerd met inhoudelijke experts, trainers, opdrachtgevers en doelgroepen van het te ontwerpen Lef trainingstraject. De resultaten van het literatuuronderzoek en de globale opzet van het Lef trainingstraject worden in ‘peer consultations’ (α -test) met deskundigen besproken. Bij verschillende organisaties is het Lef trainingstraject in een β -test toegepast. De resultaten van de empirische studies zijn met name verwerkt in hoofdstuk 8.

In het vierde hoofdstuk worden op basis van literatuurstudie antwoorden gegeven op deze onderzoeksvragen. Dit hoofdstuk vormt daarmee een gerichte verbreding en verdieping van de literatuurverkenning. Op grond van die verkenning van theoretische kennis over lef worden diverse onderwerpen belicht die als idee kunnen dienen voor het ontwerpen van een aanpak voor lef ontwikkeling. Daarbij wordt de door Rorty & Harris (1998) gehanteerde fasering van moedig gedrag aangevuld tot een meer volledige benadering. Hiertoe worden per fase van moedig gedrag inzichten gepresenteerd die kunnen bijdragen aan het optimaliseren van lef. Het eerste deelproces betreft de fase van bewustwording van een dreiging of kans. In de tweede fase wordt de waarde van het daarbij beoogde doel bepaald. Daarna volgen drie soorten (iteratieve) afwegingen die voorafgaan aan het inzetten van lef. Vervolgens wordt de zesde fase belicht, waarbij het uitvoeren van een voorgenomen moedige actie centraal staat. De laatste fase van dit proces heeft betrekking op de verschillende manieren waarop betekenis geven kan worden aan het resultaat van de (al dan niet) uitgevoerde actie. Vervolgens wordt inzicht gegeven in de mate waarin lef als ontwikkelbaar en meetbaar kan worden beschouwd en worden de variabelen beschreven die van invloed zijn op lef. Tenslotte worden onderwijskundige inzichten belicht over de wijze waarop deze variabelen effectief kunnen worden aangewend.

Verschiedende implicaties van de bevindingen uit het literatuuronderzoek voor het ontwerp worden vertaald in het programma van eisen in hoofdstuk 5. Ook worden daarin de uitkomsten verwerkt van de gesprekken met experts over hoe zij het toepassingsdomein zien van de door hen gehanteerde methodiek. Vervolgens worden in dit hoofdstuk de resultaten beschreven van de gesprekken met professionals, experts en opdrachtgevers over eisen voor een aanpak voor het Lef trainingstraject. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen randvoorwaarden, functionele eisen, operationele eisen en ontwerpbeperkingen.

Hoofdstuk 6 en 7 vormen samen het ontwerpresultaat. In hoofdstuk 6 is het arrangement van interventies beschreven waarmee organisaties het lef van medewerkers kunnen bevorderen. De beschreven 16 interventies zijn op basis van een didactisch model met stroomschema met elkaar verbonden en vormen samen het Lef trainingstraject. Het betreft: *voorzien in een course manual; toepassen van chunking; bewustwording van lef contexten; aanvullen van feedbackbronnen; toepassen van lef als uitkomst van deelprocessen; transformeren van irrationele gedachten; toepassen van ankertechnieken; herkennen en aanpakken van zelfbedrog; corrigeren van risicoperceptie; benutten van sociale krachtenvelden; scheppen van veilige setting; wissel cognitieve en fysieke werkvormen af; meten van lef ontwikkeling; vergroten van veerkracht bij tegenslagen; concretiseren van comfortzone*. De 16^e interventie is een samenvoeging van onderwijskundige maatregelen zoals het toepassen van huiswerkopdrachten, evaluatie en het maken van een lef onderhoudsplan. In de laatste paragraaf worden indicaties en contra-indicaties voor deze aanpak gegeven.

Hoofdstuk 7 beschrijft de mechanismen die door het arrangement van interventies getriggerd worden, alsmede de outcomes ervan. In de CIMO-logica triggeren interventies mechanismen en leiden zo tot een outcome. Deze mechanismen zijn deels subjectief en deels objectief en triggeren ook elkaar. De interventies die in het ontwerp zijn verwerkt zijn ingedeeld bij 7 verschillende outcomes en 5 categorieën van mechanismen. Het betreft de outcomes: (1) het vergroten van de comfort zone, (2) verhoogde risicobereidheid, (3) verhoogde risico-intelligentie, (4) het vermogen tot eigen angst management, (5) vergroting van waargenomen gedragscontrole, (6) meer veerkracht en vermogen tot volharding, maar ook (7) een hoog leerrendement van de training. De 5 categorieën van mechanismen zijn: (1) cognitieve mechanismen, (2) leermechanismen, (3) sociale mechanismen, (4) coping mechanismen, en (5) onderwijskundige mechanismen.

Het Lef trainingstraject is gevalideerd met α -tests en β -tests. De resultaten van beide tests zijn beschreven in hoofdstuk 8. Aan de α -tests deden totaal 14 deskundigen mee. Aan de β -tests deden 5

organisaties mee en totaal 64 deelnemers (en 86 deelnemers aan één korte workshop). De α -tests zijn afgenomen in de vorm van 'peer consultations' (zie hoofdstuk 5). De β -tests betroffen 7 trainingstrajecten met verschillende groepen deelnemers en 2 kortere trainingen. Hiervan bestonden 3 trajecten uit 4 bijeenkomsten, verspreid over 4 weken en 3 trajecten uit 6 bijeenkomsten verspreid over 6 weken. Eén korte training besloeg 2 dagen en de andere besloeg één middag. De resultaten van de α -tests en β -tests zijn verwerkt in het Lef trainingstraject. De wijze waarop deze en andere resultaten zijn gemeten is in hoofdstuk 8 nader toegelicht.

Dit proefschrift sluit af met een reflectie hoofdstuk. Hierin staan suggesties voor verder onderzoek centraal, alsmede een wetenschappelijke, praktijkgerichte en persoonlijke reflectie. De belangrijkste reflectie op de uitvoering van het onderzoek betreft de gedeeltelijke aanwezigheid van de ontwerper tijdens het gebruik van de interventie. Een essentieel element van β -testen betreft echter de afwezigheid van de ontwerper hierbij, zodat mogelijke blinde vlekken van de ontwerper ten aanzien van het gebruik ervan, zichtbaar worden (Argyris, 1996). Het bleek lastig hieraan geheel te voldoen, waardoor niet kan worden uitgesloten dat er nog blinde vlekken zijn overgebleven.

De belangrijkste suggesties voor vervolgonderzoek zijn:

1) Dit onderzoek is erop gericht een interventie te ontwikkelen en testen dat bijdraagt aan lef toename. Het geeft daarmee geen inzicht in verschillen in lef toename tussen individuele deelnemers en de exacte mate van lef toename blijft onduidelijk. Nader onderzoek gericht op het ontwikkelen van een adequaat meetinstrument is in die zin wenselijk, omdat verwacht kan worden dat mensen en organisaties gebaat zijn bij een meer nauwkeurige beoordeling van (tussentijdse) voortgang ten aanzien van lef ontwikkeling.

2) Een belangrijke aanleiding voor dit onderzoek betreft de geuite behoefte van verschillende organisaties om het lef van hun medewerkers te vergroten, vanuit de verwachting dat dit zal bijdragen aan prestatieverbetering van de organisatie als geheel. Toch kan dit onderzoek geen bevredigend antwoord geven op de vraag in hoeverre die verwachting klopt. In dit onderzoek is een ontwerp ontwikkeld waarmee het lef van individuele medewerkers kan worden vergroot. Daarbij is niet geëxploreerd of er mogelijk factoren binnen de organisatie of binnen groepsdynamieken van invloed kunnen zijn op de effecten van lef op de prestaties van organisaties. Nader onderzoek kan dit uitwijzen en is derhalve wenselijk.

Noten

1) Naast de geuite behoefte aan lef, kunnen dezelfde ontwikkelingen ook aanleiding zijn voor toegenomen behoefte aan gemeenschapszin en participatie. In dit onderzoek wordt gefocust op organisaties die lef ontwikkeling van belang achten en op de aanleidingen daarvoor.

Een volledige versie van dit proefschrift is vrij verkrijgbaar op aanvraag.

Mail uw verzoek daarvoor naar info@lef-academy.nl.