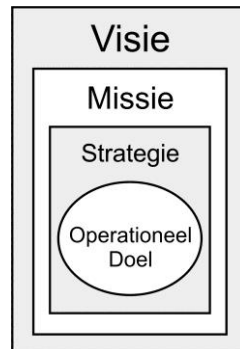


Visie, missie, strategie en operationele doelen



Visie, missie, strategie en operationele doelen

Dit document – een onderdeel van de leiderschapstraining van het IEP - is bedoeld om je kijk op de doelen van je organisatie aan te scherpen. Woorden als target, doelstelling, missie, outcome, strategie, beleid, roadmap, blueprint, e.d. worden heel verschillend gebruikt. We denken dat we weten wat de ander bedoelt, maar vaak is dat niet zo. Wat bedoelt iemand precies als hij zegt dat hij “de targets beter wil afstemmen op het beleid”? En als een visie een beeld is, wat zie je dan precies in gedachten? En als je een doel wilt bereiken, *waarom* wil je dat dan? Laten we deze begrippen eerst eens goed te definiëren en eens rustig de tijd te nemen om ze een eigen, persoonlijke invulling te geven. Het zijn tenslotte leidende principes, die veel van je dagelijks handelen bepalen, of dat althans zouden moeten doen, als je een leidinggevende wilt zijn die mensen inspireert.

- Een *visie* - in de betekenis waarin wij dit woord gebruiken - is een positief, motiverend beeld van een ideale wereld. De andere drie begrippen; missie, strategie en operationele doelen, kunnen uiteindelijk allemaal van de visie worden afgeleid.
- De *missie* van een organisatie is het antwoord op de vraag: "Wat gaat deze organisatie bijdragen aan het naderbij brengen van die betere wereld?"
- De *strategie* is de manier waarop de missie in de tijd en de trends gepland wordt; de stappen die - meestal over een periode van drie tot vijf jaar - gezet gaan worden om de missie ten uitvoer te brengen.
- Een *operationeel doel* tenslotte, is een onderdeel van - of een fase in - het uitvoeren van de strategie.

De formulering van een visie is zeer globaal, de formulering van een operationeel doel is heel specifiek. De missie en de strategie liggen daar tussenin. Verschillende missies kunnen allen bijdragen aan het realiseren van dezelfde visie. Dezelfde missie kan met verschillende strategieën worden bereikt. Verschillende operationele doelen kunnen bijdragen aan het realiseren van dezelfde strategie. In die zin hebben we het hier over vier logische niveaus die naar beneden toe doorwerken: een verandering van missie bijvoorbeeld, zal automatisch veranderingen teweegbrengen in de strategie, terwijl een verandering van strategie in principe geen invloed heeft op de missie.

Visie en leiderschap in het algemeen

De onderliggende niveaus (missie, strategie en operationele doelen) kunnen allemaal uit de visie worden afgeleid. Vandaar ook, dat in onze definitie¹ van leiderschap de visie centraal staat:

*Een succesvol leider is iemand die vanuit zijn eigen identiteit
een visie uitdraagt die gedeeld wordt door anderen.*



In deze definitie (zie schema hierboven) staat je visie centraal. Vanuit je visie kijk je naar factoren die je visie omringen: de basis voor de visie (je persoonlijke identiteit als leider), wat je als leider met de visie doet (uitdragen, d.w.z. communiceren) en het gewenste effect op anderen (de visie delen, d.w.z. inspireren).

Visie en authentiek leiderschap

Authentiek leiderschap is de nieuwste ontwikkeling op dit gebied (2011). Deze kijkt op leiderschap is gebaseerd op twee wetenschappelijke ontwikkelingen:

- *Positieve psychologie*
Met een focus op deugden, waarden en hulpbronnen i.p.v. op problemen en hindernissen.
- *'Broaden & build' theory*
De gedachte dat prettige emoties meer denkraumte geven dan onprettige emoties en uiteindelijk tot een breder gedragsrepertoire zullen leiden: meer variatie, meer exploratie en meer innovatie.

¹ Credit History: Deze definitie is ontleend aan het werk van Robert Dilts. Jaap Hollander heeft deze definitie ooit op deze manier verwoordt in samenwerking met Din Brinkhorst.

De vier eigenschappen van een authentiek leider zijn:

1. *Evenwichtige sturing* (Balanced processing)
Gebruikt zowel informatie van buitenaf (cijfers en feiten) als informatie van binnenuit (gevoel en intuïtie).
2. *Geïnternaliseerde waarden* (Internalized moral perspective)
Is stevig gegrond in eigen normen en waarden en brengt die in het werk tot uitdrukking. Is dus congruent.
3. *Relationele openheid* (Relational transparency)
Laat duidelijk zien wat z/hij van mensen vindt en wat voor relatie z/hij aan wil gaan.
4. *Zelfbewustzijn* (Self awareness)
Is zich bewust van zijn/haar eigen innerlijke denk- en gevoelspatronen.

Zoals het bovenstaande overzicht laat zien, wordt de relatie tussen authentiek leiderschap en visie in de theorie nergens gedefinieerd. In feite liggen de visie en de missie als een soort inhoudelijk fundament onder het hierboven geschetste soort leiderschap. Visie en missie zijn randvoorwaarden. Neem bijvoorbeeld evenwichtige sturing. Een authentiek leider gebruikt daarvoor zowel feiten als gevoelens. Maar waar stuurt hij *heen*? Wat wil hij met het gebruiken van die feiten en die gevoelens bereiken? Dat wordt door zijn visie en zijn missie bepaald. Of een ander voorbeeld: relationele openheid. Een authentiek leider is transparant in zijn relaties. Maar *waartoe* gaat hij die relaties aan? Ook dat wordt weer door zijn visie en missie bepaald.

Voorbeeld

Visie: Een wereld waarin iedereen werk doet dat bij hem of haar past.

Missie: Tests ontwikkelen en verspreiden die aangeven in hoeverre iemand qua denkstijl geschikt is voor een bepaalde functie.

Strategie: Prototype produceren, validiteit testen, automatiseren, samenwerkingsverbanden zoeken, marketing opstarten.

Operationeel doel: Op 1 januari 20XX hebben we aan 3000 personeelsmanagers een full colour folder verzonden over test X, die qua tekst afgestemd is op hun denkstijl.

1. Visie

Een visie is een beeld van de ideale wereld of de betere maatschappij waar je organisatie een bijdrage aan wil leveren. Een visie is, zoals de Engelsen het zo mooi zeggen, '*an uplifting view of the future*', verwant aan het Nederlandse woord '*visioen*'. Die taalkundige wortel van het begrip is belangrijk. Want net als een visioen, hoeft een visie ook *nooit (helemaal) werkelijkheid te worden*. Denk maar aan Martin Luther King met zijn beroemde rede 'I have a dream'. Een visie is eerder een droom dan een plan. John Grinder beweert zelfs, dat het realiseren van je visie een van de gevaarlijkste dingen is die je kunnen overkomen. Zolang je visie nog niet gerealiseerd is, kan hij je nog kracht geven doordat je er naar blijft streven. Daarna niet meer. Dan is het tijd voor een nieuwe visie....

De visie schetst een ideale wereld, waarvan je beseft dat die nooit volledig te realiseren zal zijn, maar die wel stapsgewijs *dichterbij gebracht kan worden*. Dat is de balans tussen droom en daad in een visie: groots genoeg om niet helemaal te kunnen, maar klein genoeg om wel iets mee te kunnen doen. Zo kan de visie de organisatie tot in lengte van dagen blijven inspireren. Als je iemand vraagt naar de visie van de organisatie en hij moet het opzoeken, is er iets misgegaan. Dan doet de visie blijkbaar niet haar inspirerende werk.

Onthoud: de visie *heeft betrekking op grotere gehelen dan de organisatie* (de wereld, de maatschappij, het vakgebied, e.d.), dus het volledig realiseren van de visie valt in principe buiten de controle van één organisatie. Stellingen zoals: "Wij willen de nummer één worden in deze branche" of "Wij willen de preferred supplier zijn van de Fortune top 500, als het gaat om", dat zijn in onze ogen helemaal geen visies, maar *strategieën*. Het gaat immers enkel over de organisatie zelf en niet over iets groters. Als het goed is, gaat er een motiverende werking van een visie uit. De visie is waar de missie - uitgedrukt in strategie(en) en vele operationele doelen - uiteindelijk naartoe leidt. De visie is wat de missie *zinvol* maakt. Visie is zingeving.

Visies hebben een hoog abstractieniveau. Ze gaan over grote gehelen en ze bevatten meestal grote, globale woorden zoals altijd, iedereen, overall, nergens (in de taalkunde ook wel 'universele quantoren' genoemd).

Tip: Houd er bij de formulering van de visie al rekening mee, dat het een ideaal is dat dichterbij gebracht moet kunnen worden door activiteiten van de organisatie. Anders is de visie immers niet relevant voor de organisatie.

Wat we hierboven de balans tussen droom en daad noemden: groots genoeg om niet helemaal te kunnen, maar klein genoeg om wel iets mee te kunnen doen.

Soms is het handig om bij het definiëren van visie en missie niet te beginnen met visie, maar met de missie. Vervolgens kun je je dan afvragen: waartoe willen wij deze missie vervullen? Het antwoord is de visie.

Voorbeelden van visies

- "Een maatschappij waarin iedereen de ruimte heeft om zich te bezinnen op zijn leven en werk en de middelen heeft om er desgewenst verandering in aan te brengen."
- "Een computer in elk huis en ieder kantoor" (de beroemde visie van Bill Gates).
- "Een wereld waar mensen onbelemmerd kunnen communiceren met elkaar en met zichzelf".

Startzinnen voor het formuleren van een visie

Uiteindelijk streven wij naar een wereld waarin.....

Op de zeer lange termijn willen wij bijdragen aan een maatschappij die.....

Waar wij uiteindelijk naartoe willen, is dat iedereen, op elk gewenst moment.....

Noteer de visie voor de organisatie zoals jij die hebt:

Testvragen voor het evalueren van een visie

1. Wordt er aangegeven waar het *naartoe* moet? (i.p.v. waar het niet heen moet).
2. Heeft de visie betrekking op een *groter geheel* dan de organisatie?
3. Is de visie in absolute zin *onbereikbaar* maar wel stapsgewijs *dichterbij te brengen*?
4. Krijg ik zelf een sterk *'ja!'-gevoel* als ik deze visie verwoord?

Tip: Meestal zijn formuleringen met 'beste' en 'grootste' en 'leidende' geen goede visies.

Bijvoorbeeld: 'Het is onze visie om de beste IT provider van Europa te worden'. Wat hier ontbreekt, is het waarom. En als je dan de beste of de grootste bent, wat dan? Wat is daar dan goed aan? En hoe heeft dat te maken met dingen die groter zijn dan jou of jullie organisatie? Hoe wordt de wereld daar beter van?

2. Missie

De drie niveaus onder de visie kunnen alle drie uit het niveau erboven worden afgeleid. De missie is de bijdrage die een organisatie wil leveren aan het realiseren van de visie. Letterlijk betekent het woord 'missie': "één of meer personen uitgezonden met een speciale opdracht" (Van Dale). Een andere betekenis is 'boodschap': wat is de boodschap die je als organisatie wilt uitdragen? Vaak zie je de missie van de organisatie verschijnen in de 'tag line' onder het logo. Bijvoorbeeld: 'Philips. Sense and simplicity'. Als je de president-directeur van Philips zou vragen: "Waarom (of waartoe) willen jullie de mensen 'sense and simplicity' brengen?" Dan zou hij in principe de visie moeten beschrijven.

De missie geeft antwoord op de vraag: "Wat *doen* wij - in grote lijnen - om de ideale wereld die we in onze visie schetsen, dichterbij te brengen?" De missie omvat dan ook vaak een globaal werkwoord zoals 'leveren', 'ontwikkelen', 'maken', 'aanbieden', 'helpen', 'stimuleren', 'uitdragen', 'communiceren', etc. De missie omschrijft middelen *waarmee* de organisatie streeft naar het hogere doel. De missie is - in tegenstelling tot de visie - wel haalbaar. De missie is concreter dan de visie, maar veel abstracter dan de strategie. Alles wat de organisatie doet, moet gezien kunnen worden als een uitdrukking van de missie. Idealiter kan iedere medewerker op ieder moment antwoord geven op de vraag: hoe dragen de dingen waar ik nu mee bezig ben, bij aan onze missie?

De geïntegreerde 'mission statement'

Onder een *geïntegreerde* missie - zoals wij die in ons seminar 'Succesvol Leiderschap' gebruiken - verstaan wij één formulering waarin de volgende elementen worden georganiseerd:

1. De verbondenheden, identiteit en de waarden van het individu.
2. De visie, missie en waarden van de organisatie.

De integratie is de link tussen de identiteit en waarden van het individu (de leider) en zijn ideeën over de visie en de missie van de organisatie.

Voorbeelden van missies

- "Betrouwbare, veelzijdige computers leveren voor de laagst mogelijke prijs."
- "Effectieve instrumenten voor persoonlijke ontwikkeling naar Nederland halen."
- "Mensen helpen hun gedachten duidelijk te communiceren in verschillende media".

Startzinnen voor het formuleren van een missie

"Onze bijdrage aan een ideale wereld is dat wij....."

"Wat wij heel in het kort gezegd doen is:"

"Wij brengen de betere maatschappij een stap dichterbij door....."

"Alles wat wij doen is in feite een nadere invulling van ons streven om....."

Noteer de missie van de organisatie zoals jij die ziet:

Testvragen voor het evalueren van een missie

1. Geeft de missie aan wat we *wel* doen. i.p.v. wat we niet doen?
2. Bevat de missie een *globaal werkwoord* zoals 'ontwikkelen', 'communiceren', 'helpen', 'stimuleren', etc.?
3. Is het - voor jezelf - duidelijk hoe de missie bijdraagt aan het dichterbij brengen van de *visie*? D.w.z. kun je de *mechanismen* aangeven die gaan zorgen dat het realiseren van de missie ook de visie dichterbij brengt?
4. Is het duidelijk hoe de belangrijkste activiteiten van de organisatie een *uitdrukking* van deze missie zijn? Zorg dat je dit in elk geval van de hoofdactiviteiten van de organisatie kunt aangeven.

3. Strategie

Een strategie is de uitwerking van de missie. De strategie verdeelt de missie in een aantal stappen, subdoelen of fasen en plaatst die tijd en ruimte. Er worden fasen aangegeven in de tijd en verbanden met de omringende omstandigheden (maatschappij, technologie, markt, concurrentie, etc.). De gebruikelijke tijdsspannen voor een strategie zijn 6 maanden, een jaar (korte termijn), drie jaar (lange termijn) en vijf jaar (zeer lange termijn). De periode is overigens de laatste jaren met sneller verlopende technologische en economische ontwikkelingen korter geworden. Nike lanceert tegenwoordig iedere drie maanden een nieuw type schoenen. Het woord strategie is geleend uit het militaire domein. Daar betekent strategie: 'de kunst en kunde van het commando, toegepast op de algehele planning en uitvoering van grootscheepse gevechtsoperaties'.

De strategie geeft antwoord op de vraag: *hoe* gaan we onze missie in grote lijnen verwezenlijken? De strategie maakt de missie concreter. De strategie plaatst de missie ook in een meer gedetailleerde context van de omringende omstandigheden. Hoe kan de missie worden uitgevoerd *gegeven* bepaalde maatschappelijke, technologische en economische ontwikkelingen?

Voorbeelden van strategieën

- "De ontwikkeling van product X maximaliseren in de komende 8 maanden, dan maximale marketing in de US tot de concurrentie is opgestart, waarschijnlijk na 24 maanden, dan doorgaan in Europa en na ongeveer 36 maanden de rest van de wereld."
- "R&D versterken om een prototype produceren, validiteit testen in Europa, automatiseren, samenwerkingsverbanden zoeken, marketing opstarten in Europa, validiteit testen in US, marketing in sales in US".

Startzinnen voor het formuleren van een strategie

"Deze missie gaan wij in vijf stappen ten uitvoer brengen, en wel deze:"

"Aangezien we dit niet in een keer kunnen uitvoeren, gaan we eerst en dan en dan en dan...."

Noteer de strategie zoals jij die ziet:

Testvragen voor het evalueren van een strategie

1. Geeft de strategie aan wat we *wel* doen. i.p.v. wat we niet doen?
2. Is de strategie de beste manier die je kunt bedenken om de missie uit te voeren?
3. Zijn er minimaal drie duidelijke onderdelen of fasen te onderscheiden in de strategie?
4. Hoe past de strategie in de huidige en komende maatschappelijke ontwikkelingen?
5. Hoe past de strategie in de technologische ontwikkelingen?
6. Hoe past de strategie in de economische ontwikkelingen?

4. Operationeel doel

Het bereiken van een operationeel doel is een onderdeel van de strategie en een stap op weg naar het uitvoeren van een missie. Een operationeel doel is een fase in het uitvoeren van de strategie en het volbrengen van de missie. Operationele doelen zijn idealiter zeer specifiek geformuleerd.

Voorbeelden van operationele doelen

- "Op X april 20XX hebben wij een contract getekend met een leverancier in Frankrijk die in staat is om chocoladepasta volgens specificatie Y te produceren voor prijs Z."
- "Over zes maanden ligt de gemiddelde tevredenheidsscore van onze vijftig grootste klanten boven de 8 en zijn onze overheadkosten gelijk aan of lager dan vandaag."
- "Aan het begin van het tweede kwartaal van jaar X is de wachtprijs voor de burger bij het uitgeven van rijbewijzen, paspoorten en inschrijvingsbewijzen teruggebracht tot 2 dagen en is het personeelsbestand van de afdeling uitgifte met maximaal 2 personen gestegen."

Startzinnen voor een operationeel doel

"Wat we de komende X maanden precies gaan doen om onze missie te realiseren is"

"Op [datum X] hebben we het volgende klaar:"

"Wat we in het komende kwartaal/ jaar heel concreet willen bereiken is"

"Wat we voor [datum] tot stand gebracht hebben is, terwijl tegelijkertijd"

Testvragen voor een operationeel doel (vormvoorwaarden)

1. Geeft het doel aan wat we *wel* willen?

Of wat we willen in plaats van.... ?

Geef een formulering die zegt wat jullie *wel* willen, i.p.v. wat niet.

Voorbeeld: "Wij willen niet dat wij op een technologisch zijspoor terecht komen" voldoet niet aan deze vormvoorwaarde. "Wij willen qua technologie goed blijven, ook als er weinig ruimte is om te investeren" voldoet wel. Let op: het gaat niet om een positieve waardering, maar om een positieve formulering. "Wij willen onze concurrent volledig kapot maken" is positief geformuleerd (het geeft aan wat je wel wilt).

2. Is dit goed voor onze missie?

Brengt dit de realisatie van onze missie naderbij?

Is dit een mogelijke stap op weg naar het realiseren van onze visie?

Het operationele doel moet een middel zijn om de missie te vervullen. Weten we betere manieren? En dient het bereiken van dit doel het grotere belang van onze visie? Komt onze droom hier mee dichterbij? "Wij willen dit jaar minstens twaalf miljoen omzetten". OK, maar welk groter belang wordt daar mee gediend? Hoe past dat in jullie missie en jullie visie?

3. Hangt dit van ons af?

Wat kunnen wij doen om dit te bereiken?

Omschrijf het doel liefst zo dat het van *jullie* afhangt of het lukt.

Zorg dat het succes niet afhankelijk is van andere organisaties of omstandigheden. Of als dat onvermijdelijk is: koppel het niet bereiken van het doel dan los van je zelfbeeld. Voorbeeld: "Ik wil dat de afnemers niet om ons heen kunnen!" voldoet niet. Als een afnemer echt wil, kan hij altijd om je heen. "Ik wil onze organisatie middels een multimedia productie bij alle potentiële afnemers onder de aandacht brengen" voldoet beter aan deze vormvoorwaarde.

4. Hoe zouden wij weten dat wij dit hadden bereikt?

Geef aan welke subjectieve ervaringen of cijfers bewijzen dat jullie dit doel hebben bereikt.

Voorbeeld: "Ik wil me beter kunnen ontspannen" voldoet nog niet. "Ik wil overdag pauzes inlassen en net zo lang mijn ademhalingsoefeningen doen, tot ik een warm gevoel in mijn buikstreek heb" voldoet beter.

5. Waar, wanneer en met wie willen wij dit?

Geef aan in welke situaties jullie het doel willen bereiken

Er kunnen ook situaties zijn waarin je het juist niet wilt. Voorbeeld: "Ik wil mijn medewerkers zodanig inspireren, dat zij voor het bedrijf door het vuur gaan". Om welke medewerkers gaat het hier eigenlijk? Om medewerkers van wie binnenkort afscheid genomen moet worden, gaat het vast niet. Deze formulering voldoet dus niet. "Ik wil de medewerkers van de research afdeling inspireren om alles op alles te zetten om nog dit jaar een nieuw product in de markt te zetten" Hier is de context veel specifiek beschreven. Voldoet beter.

6. Wat kunnen de nadelen zijn? (in het grotere systeem, op de langere termijn)

Wat kan er tegen zijn om dit te bereiken? Hoe kan dit uiteindelijk onze visie schaden?

Welke voordelen (van het probleem) kunnen wegvallen? Wat zijn de effecten op de langere termijn? Wat zijn de effecten voor het grotere geheel?

Noteer een operationeel doel en controleer of het aan de vormvoorwaarden voldoet:

Afsluiting

Hopelijk heeft het lezen van dit document en het nadenken over hoe dit allemaal bij jou speelt, je geholpen om je visie en je missie aan te scherpen. Alleen al een helder onderscheid tussen deze vier begrippen, helpt om een betere leider te zijn....

Ter afsluiting nog twee punten.

1. Lees je formuleringen nog eens door en controleer of ze goed bij elkaar aansluiten. Vormen ze samen een logisch, vloeiend verhaal?
2. Bedenk hoe je dit verhaal in je communicatie met medewerkers, collega's en leidinggevenden kunt verweven.

Wetenschappelijk onderzoek

Een succesvol leider is iemand die vanuit zijn eigen identiteit een visie uitdraagt die gedeeld wordt door anderen.

Authentiek leiderschap

Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions Avolio, Walumbwa and Weber. 2009, *Annual Review of Psychology*, overzichtsartikel over verschillende nieuwe leiderschapstheorieën. Aan dit artikel zijn de hierboven genoemde eigenschappen van een authentiek leider ontleend.

Visie

Hunt, Boal & Dodge, 1999, Texas Technical University, USA, experimenteel onderzoek

Twee typen charismatisch leiderschap: *crisisgebonden en visionair*. Crisisgebonden: een visie hebben op hoe de crisis opgelost kan worden, visionair: een visie hebben op waar het überhaupt heen moet. Beide types leiderschap werken in een crisis ongeveer even goed, maar als de crisis voorbij is, verminderen de effecten van crisisgebonden leiderschap sneller dan die van visionair leiderschap.

Uitdragen

Awamleh & Gardner, 1999, University of Jordan, Jordanië, experimenteel onderzoek

Wat is de relatieve invloed van a. de inhoud van de visie, b. de *presentatie van de visie* en c. de mate waarin de organisatie succesvol is? Ze dragen allemaal bij aan perceptie van iemand als een goede leider, maar presentatie is de sterkste factor en kan de andere twee beperken.

Eigen identiteit

Poole, 1998, Lehigh University, USA, inventarisatie-onderzoek

Wat bepaalt het succes van een organisatieverandering? Niet alleen wat de leider zegt, maar ook of z/hij er *naar handelt*. Medewerkers letten op congruentie, d.w.z.: doet hij wat hij zegt, "walking your talk". Incongruentie, d.w.z.: iets anders doen dan je zegt, scheidt dilemma's en onzekerheid en haalt de verandering onderuit.

Levit, 1993, MCI Communications, USA, vragenlijstonderzoek

Managers met visionair leiderschap hebben überhaupt een sterker gevoel van 'purpose' in hun leven.

Kun je het leren?

Barling, Weber & Kelloway, 1996, Queens University, Canada, veldonderzoek

Managers werden getraind (2 dagen) in transformationeel leiderschap. *De training resulteerde er in dat a.* hun medewerkers hun leiderschapskwaliteiten meer waardeerden, *b.* hun medewerkers sterker betrokken raakten bij de organisatie en *c.* dat hun afdeling het ook objectief (financieel) beter ging doen.

Handen en voeten geven

Kirkpatrick, Shelley & Locke, 1996, Pelavin Research Center, USA, experimenteel onderzoek

Wat is het effect van visionair leiderschap op praktische taken? Alleen visie tot uitdrukking brengen heeft maar een klein effect op de effectiviteit van een productietaak, maar beïnvloedt wel de waarden van de medewerkers. Voor een beter effect moet de visie gepaard gaan met concrete aanwijzingen.

Achter je product staan

Howell, Higgings & Christopher, 1990, University of Western Ontario, Canada, inventarisatieonderzoek

"Product Champions" (managers die heel sterk gevoelsmatig betrokken zijn bij de ontwikkeling van een bepaald product) vertonen meer transformationeel leiderschap dan niet-product-champions. Ze nemen meer risico (congruentie, zie Poole, 1998), ze proberen meer nieuwe dingen uit, ze proberen vaker om mensen te beïnvloeden en ze doen dat op meer verschillende manieren.