

INHOUD

Inleiding	9
Deel 1 Krachtkennis	17
1 Kickstart voor het nieuwe presteren	19
Doe het tien keer beter!	19
Doorbraakmentaliteit: shift happens!	21
Daadkracht: shit happens!	24
In de egelhouding kom je niet aan de overkant!	26
Nieuw presteren vraagt om anders organiseren	28
Tot slot	31
Kernpunten van hoofdstuk 1	33
2 Energie als bron van dynamiek	35
Van bruisende club tot broeinest	35
Positieve en negatieve energiestromen	37
Energie, wat is dat?	39
Externe energiebronnen	40
Eigen energie	42
Vier energiezones	46
Kernpunten van hoofdstuk 2	52
3 Boosten als vliegwiel van verandering	55
Hotel op stellen	55
De kracht van positieve uitzonderingen	57
De conventionele manier van veranderen	60
Hoe boosten de boel wél in beweging brengt	64
Kernpunten van hoofdstuk 3	69
Deel 2 Krachtlessen	71
4 Zet de knop op groen!	73
‘Mijn functie is Optimist’	73
Met de juiste vonken vlammen	76
Autonomie: wees de leider van je eigen leven!	79
Zelfvertrouwen: sla een deuk in het universum!	81
Positiviteit: ga voor het goede gevoel!	83
Optimisme: zie een zonnige toekomst tegemoet!	84
Tot slot	87
Kernpunten van hoofdstuk 4	88

5 Energy boost in 16 krachtlessen	91
Krachtlessen van een koffieketen	91
Perspectief: gebruik je aandacht als hefboom!	95
Krachtles 1: betekenisvolle visie	97
Krachtles 2: alertheid	99
Krachtles 3: creativiteit	101
Krachtles 4: leren	104
Ambitie: focus op de eindbestemming!	107
Krachtles 5: langetermijnfocus	112
Krachtles 6: commitment	115
Krachtles 7: wilskracht	118
Krachtles 8: progressie	121
Bevlogenheid: ga tot het gaatje!	124
Krachtles 9: gedrevenheid	129
Krachtles 10: focus op sterktes	132
Krachtles 11: veerkracht	135
Krachtles 12: wendbaarheid	139
Binding: de kracht van wij!	143
Krachtles 13: vertrouwen	148
Krachtles 14: verbondenheid	152
Krachtles 15: empathie	155
Krachtles 16: synergie	158
De ultieme krachtles: het is nooit af!	162
Kernpunten van hoofdstuk 5	163
6 Regie over eigen energie	165
Back to the boost	165
De drie routes naar de zinzone	167
De drive van de energieregisseur	172
The boost goes on	175
Kernpunten van hoofdstuk 6	175
Nawoord	177
Dankwoord	183
Over de auteur	185
Register	187

INLEIDING

Wat doe je wanneer je onder hoge druk moet presteren? Je geeft plankgas! Je recht je rug en stroopt de mouwen op. Je gedrag is doordeesemd van een gevoel van urgentie. Niet lullen, maar poetsen! En als de resultaten uitblijven, word je alleen maar nóg fanatieker. Het doel heiligt de middelen. Want wie versnelt, denkt zich van alles te kunnen permitteren. Alleen de gedachte al dat je zou kunnen falen, is onverdraaglijk. Een voorbeeld? Kijk eens naar een aflevering van de Amerikaanse tv-serie Entourage en let op de personage van Ari Gold. Dat is een dolgedraaide en hyperactieve manager die zichzelf en zijn omgeving voortdurend in een negatieve kramp werkt. Het gevolg is dat hij weliswaar altijd stof doet opwaaien, maar dat zijn acties geen positieve resultaten opleveren. Hardlopers zijn vaak doodlopers.



Soms doe je het tegenovergestelde: je gaat op de rem staan! Je vertraagt en probeert tijd te winnen. Je houdt de deuren en ramen dicht. Je probeert de veranderingen om je heen te negeren of te bagatelliseren. Je doet alsof je neus bloedt. Je houdt je krampachtig vast aan de gedachte dat je de boel op orde hebt. Als de problemen niet langer te verdoezelen zijn, besluit je wat brandjes te blussen of een paar noodverbanden aan te leggen. Of je roept heel hard om hulp. Net als die twee figuren uit het reclamespotje waar de roltrap ineens stil blijft staan. 'Help, dit is een noodsituatie!', roepen ze vertwijfeld. 'Is er dan niemand die ons kan helpen?!' Als hulp uitblijft, gaan ze moedeloos op de roltrap zitten, wachtend totdat hun lot een positieve wending neemt.



De rode en de blauwe knop

Of we versnellen dan wel vertragen, is niet alleen afhankelijk van wat er om ons heen gebeurt, maar ook van de processen in ons brein. Wie gas geeft en versnelt, activeert als het ware de 'rode knop' in zijn hoofd. Deze knop is bedoeld om een directe *energy boost* te geven. Het is onze paniekknop. Wanneer we hem indrukken, gaan alle alarmbellen in ons brein rinkelen. Dan wordt cortisol in onze bloedsomloop gepompt, waardoor het stressniveau onmiddellijk stijgt. De rode knop zorgt ervoor dat je ook in gevaarlijke situaties weet te overleven. Als je afremt en vertraagt, activeer je daarentegen de 'blauwe knop' in je brein. Deze knop zet de automatische piloot in werking. Zonder dat we ons ervan bewust zijn, richt ons gedrag zich naar voorgeprogrammeerde gewoontepatronen. Als de blauwe knop is ingeschakeld, kun je dingen zeggen en doen zonder dat het je enige moeite kost. Je herhaalt gedrag dat in het verleden effectief is gebleken. Met de blauwe knop ingedrukt, blijf je veilig in je comfortzone. Dat is wel zo makkelijk en vertrouwd. Omdat je er verder niet bij stil hoeft te staan, kun je energie sparen. De blauwe knop is dus een spaarknop.

Langdurig activeren van de rode knop leidt tot voortdurende explosies van energie, waardoor mensen op den duur in een negatieve kramp terechtkomen. Ze raken gestrest, zijn eerder afgeleid en worden minder productief. Als deze situatie voortduurt, dreigt een burn-out. De blauwe knop leidt ertoe dat mensen, teams en organisaties hun energieniveau op een laag pitje zetten en geleidelijk 'op slot gaan'. Hoewel beide reactiepatronen dus zeer verschillend zijn, zijn de effecten op prestaties verbazingwekkend gelijk: in beide gevallen is sprake van een onderbenutting van energie en neemt het prestatievermogen af.

Dit zijn geen veronderstellingen, maar wetenschappelijk onderbouwde feiten. Op basis van meerdere studies onder duizenden medewerkers in ruim honderd Europese bedrijven kwam de Duitse hoogleraar Heike Bruch tot de conclusie dat gemiddeld tussen de 40 en 60% van alle menselijke energie in organisaties verloren gaat. Je kunt het je nauwelijks voorstellen: van alle inspanningen die in organisatieverband worden ondernomen, wordt ongeveer de helft niet voor productieve doeleinden gebruikt. Die energie lekt weg. Zomaar, zonder dat we er erg in hebben. De grap van de manager die gevraagd naar het aantal mensen dat er in zijn bedrijf werkt 'ongeveer de helft' antwoordde, blijkt dus op waarheid te berusten. Ook in Nederland wordt op halve kracht gewerkt, zo blijkt uit de Energiemonitor die ik in samenwerking met onderzoeksbureau Integron heb ontwikkeld en die onder ongeveer tweeduizend werknemers is uitgevoerd. Uit de resultaten blijkt dat ruim de helft (51%) van de menselijke energie in organisaties verloren gaat en dus onbenut blijft. Slechts één op de vijf werknemers (19%) is in deze tijden van crisis bereid om er vol tegenaan te gaan en om topprestaties te leveren. Meer dan een derde (38%) vindt het wel best zoals het momenteel gaat en ruim een derde (34%) werkt weliswaar keihard, maar is weinig effectief in zijn resultaten. Bijna één op de tien werknemers (9%) is afgehaakt: bij deze groep overheerst de onvrede en komt bijna niets uit handen.

DE HELFT (51%) VAN DE MENSELIJKE ENERGIE IN ORGANISATIES GAAT VERLOREN EN BLIJFT DUS ONBENUT

Het feit dat er slechts op halve kracht wordt gewerkt, is natuurlijk slecht nieuws. Want energieverlies vertaalt zich automatisch in slechtere prestaties. Op basis van haar onderzoeksgegevens berekende Bruch dat energieverlies gepaard gaat met een gemiddelde omzetzaling van 27%, een daling van 19% in productiviteit, een daling van 15% in klantloyaliteit en een daling van 20% in werknemersbetrokkenheid. Twee zaken stijgen bij energieverlies: emotionele uitputting (plus 18%) en personeelsverloop (plus 21%). De reeds eerder genoemde Energiemonitor laat de positieve keerzijde zien wanneer mensen wél over veel energie beschikken. De medewerkerstevredenheid ligt met 8,1 ruim boven het gemiddelde van een 7. De betrokkenheid bij de organisatie is 73% hoger dan gemiddeld. De mate waarin werknemers aangeven het beste uit zichzelf te halen – een indicator voor bevlogenheid – is 69% hoger dan gemiddeld.

Dit zijn cijfers die je niet zomaar achteloos naast je neerlegt. Zoals zo vaak, heeft het nadeel ook hier zijn voordeel: als organisaties de helft van hun energie onbenut laten, kunnen ze gemakkelijk tweemaal zo goed presteren! De vraag is natuurlijk wel hoe je ervoor kunt zorgen dat dit ook daadwerkelijk gebeurt. Het antwoord moet gezocht worden in de activering van een derde knop in ons brein: de groene knop.

Zet de knop op groen!

Gelukkig zijn mensen meer dan gewoontedieren en zijn ze niet alleen maar met overleven bezig. Met andere woorden: mensen zijn niet willoos overgeleverd aan de grillen van hun rode en blauwe knop. Ze beschikken ook over het vermogen om afstand te nemen en eigen keuzes te maken. Ze zijn in staat om nieuwe mogelijkheden te bedenken en zichzelf nieuwe energie te geven door positiever tegen gebeurtenissen aan te kijken. Deze vaardigheden komen tot uiting wanneer we een derde knop in ons brein activeren: de groene knop. Deze zorgt ervoor dat wij ons los kunnen maken van automatische gedragspatronen en dat we niet uitsluitend vanuit vecht- of vluchtreflexen hoeven te reageren. De groene knop staat voor verschillende dingen tegelijk. Hij stelt ons in de gelegenheid om dingen te willen en niet uitsluitend te moeten. De groene knop activeert ons vermogen om eigen keuzes te maken. Daarnaast geeft hij ons ook zelfvertrouwen: als je groene knop is geactiveerd, geloof je in je eigen kunnen en ga je ervan uit dat je unieke gaven hebt om je doelstellingen te bereiken. De knop leidt in de derde plaats tot een goed gevoel. Wanneer je de groene knop hebt ingedrukt, heb je meer plezier in het leven, ben je gelukkiger en heb je meer waardering voor de mensen om je heen. Ten slotte staat de groene knop ook voor een optimistische levenshouding. In tegenstelling tot wat vaak wordt gedacht, heeft optimisme niets te maken met de naïeve gedachte dat alles wel goed komt. Het heeft evenmin te maken met de clichématige gedachte het glas niet als halfleeg, maar als halfvol te zien. Optimisme komt van het Latijnse *optimus* en betekent dat je gegeven de omstandigheden voor het beste gaat. De essentie van optimisme is dat je ervan uitgaat dat er altijd ruimte voor verbetering is.

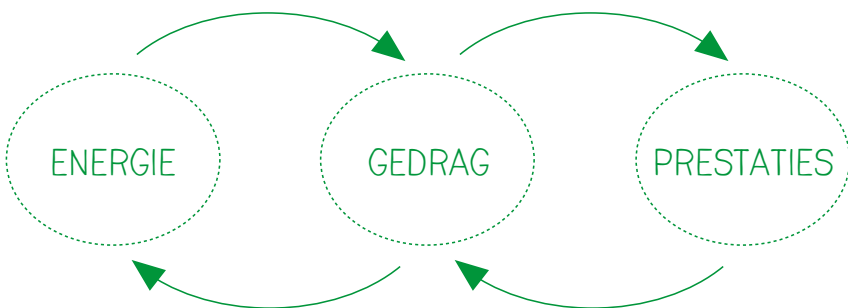
Het activeren van de groene knop is moeilijker dan je denkt. Een negatieve houding en vastgeroeste gewoontes worden zo makkelijk geactiveerd en zijn zo sterk, dat de groene knop er schril bij afsteekt. Lange tijd was er dan ook geen enkele belangstelling voor deze knop. De aandacht ging vooral uit naar de vraag hoe de rode knop getemperd en de blauwe knop geactiveerd kon worden. Gelukkig is daar de afgelopen vijftien jaar verandering in gekomen. Binnen de psychologie bestaat een snel groeiende stroming die zich bezighoudt met de wetenschappelijke bestudering van de groene knop. Het gaat hier om de zogeheten 'positieve psychologie'. In plaats van zich te bekommeren om het bestrijden van depressies en ongeluk, richten positieve psychologen zich op de vraag wat sommigen ertoe beweegt om buitengewone en positieve prestaties te leveren. Zij richten zich niet op de zwaktes,



maar op de sterke punten van mensen. Zij vragen zich niet af wat er allemaal fout kan gaan, maar hoe sommige mensen in staat zijn om juist onder de meest zware druk te pieken. Positieve psychologen accentueren mogelijkheden, niet de problemen. Zij schenken aandacht aan krachten, niet aan klachten.

Energie, gedrag en prestaties

Genoeg over de drie knoppen. Breinprocessen zijn belangrijk, maar uiteindelijk gaat dit boek over de relatie tussen energie, gedrag en prestaties. Met name het presteren trekt momenteel de aandacht. We leven in een tijd waarin steeds betere prestaties worden verlangd en waarin de omstandigheden waaronder we moeten presteren alsmaar zwaarder worden. In het volgende hoofdstuk zal ik dit omschrijven als 'het nieuwe presteren'. Betere prestaties zijn de bezweringsformule van deze tijd. Wie niet presteert, telt niet mee. In tegenstelling tot vroeger bereik je betere prestaties niet meer uitsluitend met het sleutelen aan de organisatiestructuur of met de aanschaf van een nieuw systeem. Prestatiedoorbraken zijn tegenwoordig vooral het gevolg van ander gedrag. De lat ligt tegenwoordig te hoog om er op de conventionele manier overheen te kunnen springen. We moeten anders leren kijken, anders denken en ons anders gaan gedragen. Gedragsverandering is echter een complex, moeizaam, tijdrovend en energievretend proces. En daarmee zijn de twee andere sleutelwoorden van dit boek gevallen: gedrag en energie. Zonder dat we ons daarvan bewust zijn, staat energie aan de basis van nieuw gedrag en betere prestaties. Zonder een voldoende hoeveelheid en kwaliteit van energie zijn veel gedragsveranderingen niet realiseerbaar en kunnen de gewenste prestaties niet worden bereikt. Om de verbanden aan te geven, kunnen we een keten onderscheiden, die bestaat uit de schakels energie, gedrag en prestaties (zie figuur 1).



Figuur 1 De keten van energie, gedrag en prestaties

Om de schakels van deze keten toe te lichten, begin ik bij prestaties. Het begrip ‘presteren’ is een samenvoeging van de Latijnse woorden *pre* (voor) en *stare* (staan). Letterlijk betekent presteren dus ‘voorstaan’ oftewel ‘uitblinken’. Prestaties zijn buitengewone resultaten die voortkomen uit de diepgewortelde menselijke behoefte om te streven naar dingen die je als waardevol beschouwt. Presteren kan betrekking hebben op (bijna) het hele alfabet aan wat mensen waardevol en nastrevenswaardig vinden: aandacht, betrokkenheid, creativiteit, dankbaarheid, empathie, flow, geluk, heiligheid, inspiratie, jeugdigheid, kwaliteit, liefde, moed, nieuwsgierigheid, openheid, plezier, rendement, slimheid, toegankelijkheid, uniciteit, veerkracht, wilskracht en zelfkennis.



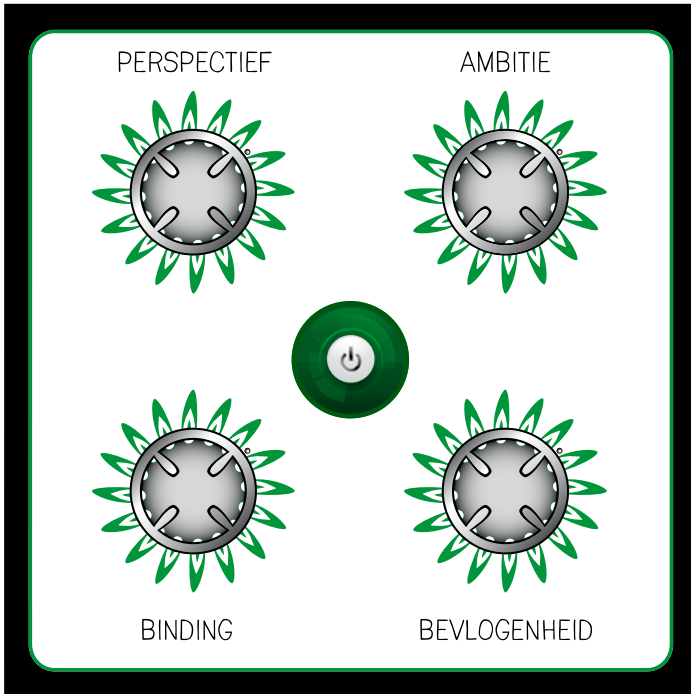
De volgende schakel in de keten is het gedrag van mensen. Prestaties komen niet automatisch tot stand. Wie de lat hoger legt, zal vaak ander gedrag moeten laten zien. Nogal wat managers denken dat gedragsverandering vooral een kwestie van willen is. ‘Willen is kunnen’, zeggen ze dan en ze kijken er heel gewichtig bij. Voor een deel is dat waar. Niet voor niets sprak ik hiervoor over een groene knop, waarvan willen een belangrijk kenmerk is. Maar wie denkt dat gedragsverandering uitsluitend een kwestie van wilskracht is, heeft het mis. Gedragsverandering is maar voor een deel toe te schrijven aan de bewuste intenties van mensen. Later in dit boek zullen we zien dat ook onbewuste factoren en de sociale en fysieke omgeving nog een flinke rol spelen bij het tot stand komen van ander gedrag.

ENERGIE IS DE BRANDSTOF DIE ANDER GEDRAG EN BETERE PRESTATIES MOGELIJK MAAKT

Dit brengt mij bij energie als laatste schakel in de keten. De definitie die ik in dit boek zal hanteren, is betrekkelijk eenvoudig: energie is de kracht waarmee wij onszelf en anderen in beweging brengen teneinde gewenste prestaties te realiseren. Energie is de brandstof die ander gedrag en betere prestaties mogelijk maakt. Meestal nemen we het bestaan van die brandstof voor lief. We besteden er althans nauwelijks aandacht aan. We spreken er soms in algemene termen over en hebben het dan over een onzichtbare ‘onderstroom’. Of we doen er wat mysterieus over en spreken over energie in termen als ‘charisma’, de ‘X-factor’ of ‘mojo’. Al die vaagheid en geheimzinnigheid is overbodig. Energie is een kracht die je kunt meten en beïnvloeden. Tenminste: als je weet hoe die kracht werkt. Met betrekking tot dit laatste nog een opmerking. Op de vraag waar energie vandaan komt, neigen we er vaak toe om naar externe bronnen te kijken. Energie wordt dan meestal gezien als resultaat van fysieke factoren (voedsel, drank, pepmiddelen), van macht (een baas die je achter de vordden zit), prikkels (een opzwevend event of een bonus die je wordt voorgehouden) of van een inspirerende omgeving (een kantoor dat volgens de principes van ‘het nieuwe werken’ is ingericht. Energie kan echter ook uit mensen zelf voortkomen. Ik spreek dan van ‘eigen energie’. Die energie ontstaat als gevolg van emotionele en mentale processen in ons brein. We kunnen deze energie dan ook aanduiden als de brandstof van het brein. Om je niet meteen met allerlei



breinkennis te overdonderen, wil ik een simpeler beeld hanteren, namelijk dat van een kookplaat met een centraal ontstekingsmechanisme en vier branders (zie figuur 2).



Figuur 2 De vier energiebronnen en het ontstekingsmechanisme

De groene knop in het midden is het centrale ontstekingsmechanisme. Dit zorgt voor een continue en gelijkmatige stroom van vonken die de vier pitten doet ontbranden. Die knop kan, zoals gezegd, van kleur veranderen. Wanneer de knop blauw kleurt, zijn er over het algemeen maar weinig vonken om de pitten echt helemaal tot ontbranding te brengen. Vaak branden ze dan ook maar half. Kleurt de knop daarentegen rood, dan is er sprake van een dusdanige vonkenregen dat explosies van energie bijna niet te vermijden zijn. De vier branders zijn de belangrijkste menselijke energiebronnen: het gaat dan om het hanteren van een breed perspectief op ontwikkelingen in je omgeving, om het focussen op een buitengewoon belangrijke ambitie, om de bevoegenheid waarmee je aan de slag gaat en om de energieversterkende relaties die je met anderen weet te ontwikkelen. Dat lijkt allemaal rijkelijk abstract, maar in de rest van het boek zal duidelijk worden wat ik ermee bedoel.

Opzet en bedoeling van dit boek

Wat kun je doen om jezelf, je team en je organisatie een energy boost te geven? Dat is de vraag die als een rode draad door dit boek loopt. Het begrip 'energy boost' behoeft enige toelichting. Meestal wordt het gebruikt in de betekenis van een tijdelijke opkikker. Voor een deel is dat waar ik op doel. Energie is vrij snel en makkelijk te beïnvloeden. In tegenstelling tot zich langdurig voortslepende cultuurtrajecten kun je met een energy boost in enkele dagen (soms zelfs in enkele uren!) enorme vooruitgang boeken. Maar ik beperk me in dit boek niet slechts tot het toedienen van tijdelijke oppeppers. Boosten heeft ook tot doel om energie, gedrag en prestaties duurzaam te beïnvloeden. Wanneer dat gebeurt, zorgt boosten niet voor een enkele vonk, maar zet het de boel in positieve zin in vuur en vlam. Boosten richt zich hierbij niet uitsluitend op het genereren van nieuwe energie, maar ook op het efficiënter gebruiken van bestaande energie en het tegengaan van energieverlies. Door zijn unieke focus op energie, gedrag en prestaties is boosten een volwaardig alternatief voor gangbare interventies zoals de geijkte cultuur- en trainingstrajecten. In plaats van veranderingen top-down over de hoofden van mensen uit te storten, probeert boosten vooral die mensen te mobiliseren, die voldoende zin en energie hebben om het gewenste gedrag te vertonen en de daarbij behorende prestaties te leveren. Boosten maakt gedrags- en cultuurverandering leuk, makkelijk, energiek en effectief. Het brengt mensen bijeen die er écht zin in hebben en ervoor willen gaan. Boosten laat het enthousiasme van de kopgroep afstralen op de rest van de organisatie. Het effect daarvan? Veranderprocessen krijgen niet alleen veel meer dynamiek, maar leiden sneller en vaker tot succes. Medewerkers gaan niet meer gedwongen naar een workshop of training toe, maar staan te trappelen om ook aan het veranderproces te mogen deelnemen. Boosten is niet gericht op het creëren van een geplande verandering, maar op het tot stand brengen van een spontane beweging. Mensen doen eraan mee, niet omdat het moet, maar omdat ze het willen.

Om bij de hiervoor gemaakte metafoor van de kookplaat te blijven, ik zie dit boek niet als een theoretisch werk en ook niet als een eenvoudig receptenboek. Het is eerder een filosofisch kookboek, dat de verbinding probeert te leggen tussen denken en doen. Het boek geeft je een wetenschappelijk onderbouwd raamwerk dat je kunt gebruiken om zelf de meest smakelijke en energieke gerechten te bereiden. Dat raamwerk moet je zien als een systematiek die aangeeft waar je bij het boosten van jezelf, je team of organisatie op moet letten. Het bevat geen vaste instructies of hapklare recepten. Uit de verschillende bestanddelen die je in dit boek krijgt aangereikt, zul je zelf je eigen recept moeten samenstellen. Het boek bestaat uit twee delen: het eerste deel draait om 'krachtkennis'. Dit deel geeft je inzicht in de aard en het functioneren van energie, gedrag en prestaties. Daarover zijn kilometers boeken en artikelen geschreven. Er zijn ook duizenden onderzoeken naar verricht. Op het eerste gezicht levert dat een verwarrende variëteit van inzichten op. Maar als je wat beter kijkt, dan zie je dat er in al die kennis best wel patronen

zijn te onderscheiden. Om het beschrijven en met elkaar in verband brengen van die patronen gaat het in het eerste deel. In deel 2 verplaats ik de aandacht naar de meer praktische kant en richt ik mij zowel op het functioneren van het ontstekingsmechanisme als op dat van de vier energiebronnen. De vraag hoe je de vier energiebronnen kunt activeren, beantwoord ik aan de hand van zestien krachtlessen. Met die lessen in de hand ben je in staat om het geheim van energieke mensen, teams en organisaties te ontraadselen.

Energy boost sluit naadloos aan op de thematiek van mijn eerdere boeken: *Kus de visie wakker* en *We hebben er zin in!* Bij het schrijven van dit boek ben ik niet over één nacht ijs gegaan. Het afgelopen jaar heb ik een intensieve studie gemaakt van de wetenschappelijke literatuur en het onderzoek op het gebied van energie, gedrag en prestaties. Ik heb vele tientallen managers, adviseurs, trainers en (sport-)coaches gesproken over de manier waarop zij met behulp van energiemangement prestatiedoorbraken wisten te realiseren. Ik heb uitblinkende (onderdelen van) bedrijven over de hele wereld bezocht en bestudeerd. Samen met onderzoeksbureau Integron heb ik, zoals gezegd, in de vorm van een Energiemonitor een eerste verkennende studie naar de energiehuishouding van Nederlandse werknemers verricht. De in dit boek verkondigde principes heb ik tijdens spreekbeurten, leergangen en masterclasses in binnen- en buitenland uiteengezet en uitvoerig bediscussieerd. Samen met collega's ben ik in verschillende organisaties concreet met boosten aan de slag gegaan en heb ik van nabij kunnen ervaren wat goed en minder goed werkt. Al die kennis en praktische ervaringen wil ik in dit boek met je delen.

Energy boost richt zich op iedereen die ernaar streeft om met meer energie te werken aan gedragsverandering en betere prestaties. Het gaat om mensen die de ambitie hebben om de prestatie laters hoger te leggen en die inzien dat gedragsverandering daartoe een cruciale voorwaarde is. Het gaat ook om mensen die het wel gehad hebben met de bestaande manieren om organisaties te veranderen: mensen die op zoek zijn naar nieuwe perspectieven en die energiek aan de slag willen gaan. Om het boek zo leesbaar mogelijk te houden, heb ik afgezien van noten en uitvoerige verwijzingen. Ook heb ik de opsomming van cases, instrumenten en praktijkoefeningen zo veel mogelijk proberen te beperken. Wie meer kennis wil vergaren of op zoek is naar concrete werkvormen en oefeningen, verwijs ik naar het samen met dit boek uitgegeven werkboek. Je kunt het als e-book gratis downloaden. Zie de pagina *Registreer uw boek!* (direct na de colofonpagina) voor meer informatie. Tref je in de marge van de pagina het teken aan dat links van deze tekst staat, dan vind je in het werkboek bijbehorende toelichtingen, tips en oefeningen.



Ik wens je 100% energie toe na het lezen van dit boek!

DEEL 1 KRACHTKENNIS

'HET GROOTSTE RISICO IN EEN TURBULENTE
TIJD IS NIET DIE TURBULENTIE ZELF, MAAR
DAT WE EROP REAGEREN MET EEN DENKWIJZE
DIE NIET LANGER OPGAAT.'

Peter Drucker

1

KICKSTART VOOR HET NIEUWE PRESTEREN

Toen de psycholoog Martin Seligman in een talkshow werd gevraagd om in één woord te zeggen hoe de wereld er volgens hem voor stond, zei hij: 'Goed.' De interviewers wilden meer weten en spoorden hem aan om het in twee woorden te zeggen. Waarop Seligman antwoordde: 'Niet goed.' Nog niet tevreden gaven de interviewers hem nóg een kans, waarbij hij drie woorden mocht gebruiken. 'Niet goed genoeg', zei Seligman toen. Deze anekdote zegt veel over de tijd waarin we leven. De twijfel over wat er precies aan de hand is, overheerst. Is de crisis een ramp of een zegen? Hebben we het nu goed of eigenlijk slecht? Eén ding staat vast: het is niet goed genoeg. Alles kan beter. En niet zomaar een beetje beter, maar stukken beter. Wij leven in de wereld van het nieuwe presteren. Terwijl de omstandigheden steeds zwaarder worden, wordt de prestatie alsmaar hoger gelegd. Betere prestaties zijn de bezweringsformule van deze tijd. De lat ligt inmiddels zo hoog dat je er niet met gangbare middelen overheen kunt springen. We moeten oude wijsheden en methoden loslaten. Daarnaast moeten we anders leren denken en ons anders gaan gedragen. We kunnen de verbeteringen en vernieuwingen die op ons afkomen niet meer bijhouden, laat staan dat we ze voor kunnen zijn. We moeten onszelf als het ware opnieuw uitvinden, zodat we sneller, slimmer en succesvoller kunnen handelen. Want anders kom je niet vooruit in de wereld van het nieuwe presteren.

Doe het tien keer beter!

We staan op een kantelpunt. Om ons heen ontstaat een nieuwe wereld. Met nieuwe vergezichten en nieuwe mogelijkheden. Om daarvan gebruik te maken, moeten we oude gewoonten en zekerheden loslaten. Als er een bedrijf is dat daarin vooroploopt, is het Google. Het bedrijf bestaat amper twintig jaar, maar is nu al een van de grootste, invloedrijkste en meest bewonderde spelers in de markt. Google is een *rule breaker* en *change maker*. Het bedrijf groeit pijlsnel en lijkt niet te stoppen. Het strooit jaar in, jaar uit nieuwe én uiterst bruikbare producten uit over de markten. Door het merendeel van zijn producten en diensten gratis aan te bieden, lijkt het bedrijf met alle economische en bedrijfsmatige wetten te spotten. Dat is niet vreemd, want Google lapt het merendeel van de principes van het moderne ma-



nagement aan zijn laars. Het bedrijf vormt het tastbare bewijs dat het niet alleen mogelijk is, maar ook loont om anders te denken en te doen.

Het verhaal van Google is in een paar zinnen samen te vatten. Twee studenten van Stanford University, Sergey Brin en Larry Page, bedenken in 1996 een paar algoritmes die het zoeken van informatie op het internet aanzienlijk vergemakkelijken. Het tweetal besluit een academische carrière te laten varen en zich als ondernemers op het ontwikkelen van de ultieme zoekmachine te concentreren. Met behulp van gretige investeerders weten ze hun droom te realiseren. Aanvankelijk gebeurt dat op een simpele en goedkope houtje-touwtje-manier. Maar al gauw blijkt er achter deze onbekende start-up een gigantisch *powerhouse* schuil te gaan. Onder de naam Google verovert de nieuwe zoekmachine de wereld. Momenteel telt het bedrijf meer dan 1 miljard gebruikers. Maar Google is veel meer dan een zoekmachine. Het bedrijf biedt klanten ook de mogelijkheid om te browsen op het internet, te e-mailen, mobiel te telefoneren, teksten te vertalen, locaties te vinden, toegang te krijgen tot miljoenen boeken en artikelen, en nog veel meer. En dat is nog maar het begin. Er staan nog veel meer nieuwe producten op stapel. Binnenkort te verwachten: Google Hangouts, dat een einde belooft te maken aan de tot nu toe onoverzichtelijke stapel communicatiegereedschappen en dat een waardig vervanger van WhatsApp en Skype moet worden. Daarnaast is sprake van de lancering van een betaalde muziekdienst, die de concurrentie met bestaande diensten als Spotify en iTunes aangaat. Ook gaan we ongetwijfeld kennismaken met de veelbesproken Google Glass, waarmee de drager informatie krijgt over personen, plekken of gebouwen die hij ziet. Of misschien kopen we wel die zelfrijdende auto die het bedrijf momenteel test? Het is duidelijk: Google is niet voor één gat te vangen.

De drijvende kracht achter al deze vernieuwingen is wat Larry Page omschrijft als een 'gezonde afkeer van het onmogelijke'. Zijn filosofie is dat alles vatbaar is voor verbetering. En dan hebben we het niet over cosmetische aanpassingen. Voor Page tellen uitsluitend radicale doorbraken. Hij hamert erop dat nieuwe producten minstens tienmaal beter moeten zijn dan de bestaande. Zo'n houding maakt het werken uitdagend, maar natuurlijk ook buitengewoon zwaar. De leider van Google X, een afdeling waar allerlei nieuwe technische snufjes worden bedacht, zei hierover het volgende: 'Stel dat ik erin zou slagen om een tijdmachine uit te vinden en ik zou deze aan onze CEO presenteren. De kans zou dan groot zijn dat ik in plaats van een warm onthaal allerlei kritische vragen op me af zou krijgen. Waarom is de machine niet kleiner? Waarom is hij niet energiezuiniger? Waarom is hij niet gebruiksvriendelijker? Die kritische houding typeert de sfeer binnen ons bedrijf.' Leidinggevend en medewerkers van Google zien de doorbraakmentaliteit als een levensprincipe. 'Er is iets vreselijk misgegaan in de wijze waarop organisaties worden geleid', zegt Larry Page. 'De meeste managers hebben het alleen over wat de concurrent doet. Het lijkt wel of ze met een sportevenement bezig zijn, zozeer zijn ze op de buitenwereld gefixeerd. Ze beseffen onvoldoende dat concurrentie

nooit leidt tot wereldschokkende vernieuwingen.’ Volgens Page is deze houding de voornaamste reden dat bedrijven en organisaties geleidelijk achteruitkachelen. Als je alleen maar met je concurrenten bezig bent, kom je zelf tot stilstand. En stilstand staat in deze wereld gelijk aan achteruitgang. Page wil de ambities daarom hooghouden. ‘Ik zie het als mijn taak om mijn mensen te inspireren om die sprongen wél te maken’, zegt hij.

ALS JE ALLEEN MAAR MET JE CONCURRENTEN BEZIG BENT, KOM JE ZELF TOT STILSTAND

Critici zullen opmerken dat er ook heel wat dingen zijn die niet deugen aan het bedrijf. Zij zullen zeggen dat Google te groot en machtig is geworden. Dat het onze privacy in gevaar brengt. Dat mag zo zijn, maar dat raakt de kern niet van mijn betoog. Wat mij vooral fascineert in Google is de innerlijke drang om te presteren en het vermogen om het potentieel aan aanwezige creativiteit en energie zodanig te activeren dat het bedrijf de ene na de andere doorbraak weet te realiseren. De houding en de eigenschappen van het bedrijf zijn symptomatisch voor wat er in deze tijd van het nieuwe presteren van mensen, teams en organisaties wordt gevraagd. Het nieuwe presteren staat voor een maatschappelijke en bedrijfseconomische context waarin enerzijds sprake is van het almaar hoger leggen van de prestatielat, terwijl de omstandigheden waaronder gepresteerd wordt anderzijds almaar zwaarder worden. Het nieuwe presteren kent dus twee kanten: een *upside* van met reuzensprongen stijgende prestatieverwachtingen en een *downside* van almaar zwaarder wordende omstandigheden. Deze beide kanten duid ik respectievelijk aan als *shift happens* (de dingen veranderen, we moeten pieken!) en *shit happens* (de omstandigheden worden zwaarder, we zitten in de penarie!). Ik zal beide kanten nader belichten.

Doorbraakmentaliteit: shift happens!

Dynamiek en turbulentie zijn zichtbare manifestaties van het nieuwe presteren. De wereld verandert in rap tempo. Overal om ons heen is sprake van op elkaar klotsende en tegen elkaar botsende golven van veranderingen. Deze worden opgestuwd door een ontketende digitale revolutie, steeds scherpere en internationalere concurrentieverhoudingen en een snel gegroeide macht van klanten. De hieruit voortkomende dynamiek schept een voortdurende druk om beter te presteren, sneller te reageren en slimmer te opereren. Stilstaan is er in de huidige wereld niet meer bij. Wie mee wil komen, moet sneller bewegen dan de omgeving waarin hij zich bevindt. Het speelveld waarop wij ons bevinden, verandert met de dag. Reputaties en succesformules uit het verleden bieden geen enkele garantie voor de toekomst. Brutale nieuwkomers die prestatiedoorbraken weten te realiseren, kunnen je marktpositie in één klap ondermijnen. Zo was Nokia nog maar een paar jaar geleden dé trendsetter op het gebied van mobiele telecommunicatie. Na een

paar strategische missers is het bedrijf inmiddels in vergetelheid geraakt. Het kan verkeren. Wie niet in staat is om te bewegen en te presteren, telt niet langer mee. Dit is de wereld van het nieuwe presteren.

Eén van de centrale kenmerken van die wereld is, zoals gezegd, dat de prestatielat alsmaar hoger wordt gelegd. Op zich is dat natuurlijk geen nieuw fenomeen: vanaf de industriële revolutie zijn we gewend geraakt aan een gestage verbetering van de prestaties. Die zitten, net als groei, als het ware in ons kapitalistische systeem ingebakken. Wél nieuw is de wijze waarop momenteel tegen prestaties wordt aangekeken en hoe we daarmee omgaan:

- Prestaties gaan tegenwoordig niet meer stapsgewijs, maar met reuzensprongen omhoog. De tijd dat je als bedrijf de concurrentie voor kon blijven door er ieder jaar een tandje bij te zetten, is voorbij. Tegenwoordig zijn duurzame prestatie-doorbraken van twee- tot tienmaal beter niet langer ongebruikelijk.



- Prestaties zijn niet langer gericht op het evenaren van het ijkpunt. Dat ijkpunt is veeleer de springplank naar échte prestatiedoorbraken. De beste prestaties in de markt gelden tegenwoordig veeleer als ondergrens voor het eigen en superieure presteren.

- Prestaties hebben niet langer betrekking op een enkel terrein (óf/óf), maar op verschillende terreinen tegelijkertijd (én/én). Om bij de besten te horen, kun je het je niet langer permitteren om slechts in een enkele discipline te excelleren. Je moet op meerdere terreinen uitblinken. Het is niet meer voldoende om over een enkele hindernis heen te springen. Om uit te blinken in het nieuwe presteren moet je een moeilijk parcours vol hindernissen doorlopen. Dit maakt presteren moeilijker en complexer. Waar je vroeger bijvoorbeeld kon volstaan met de keuze voor kosten óf kwaliteit, gaat het tegenwoordig om kosten én kwaliteit. Het feit dat Google in staat is zijn markten met een aanbod van zogeheten *freemium*-producten te bestoken, is hier een voorbeeld van.

- Tot voor kort konden bedrijven het zich permitteren om zich primair op aandeelhouders, óf klanten, óf medewerkers te richten. Die luxe is er tegenwoordig niet meer bij en je ziet dat de eenzijdige gerichtheid op een enkele doelgroep plaatsmaakt voor een zogeheten 'stakeholderbenadering' waarbij het erom gaat toegevoegde waarde voor meerdere groepen belanghebbenden tegelijkertijd te leveren.



- Het nieuwe presteren betekent dat je niet langer kunt teren op incidentele prestaties en successen, maar dat je continu aan de bak moet. Ook worden veel hogere eisen aan de duurzaamheid van prestaties gesteld. De drang om op de korte termijn te scoren, moet in balans zijn met de duurzaamheid en toekomstbestendigheid van prestaties.

- Prestaties hebben niet alleen betrekking op het eindresultaat (het wat), maar ook op het proces (het hoe): het proces waarmee prestaties tot stand komen is minstens van even groot belang. Vroeger ging het vaak eerder om de knikkers dan om het spel. Het was van belang dát je won. Hoe dat gebeurde was van secundair belang. Tegenwoordig eisen we niet alleen prestaties, maar vinden we ook dat deze prestaties op een ethisch aanvaardbare en gevoelsmatig positieve wijze tot stand moeten komen. De roep om integriteit klinkt steeds luider: fraude, doping en manipulatie worden niet langer geaccepteerd. Er moet niet alleen gepresteerd worden, het spel moet ook clean gespeeld worden.
- Prestaties worden steeds minder door een afzonderlijke organisatie, maar steeds vaker door in netwerken met elkaar samenwerkende bedrijven gerealiseerd. Het eigenaarschap van de prestaties ligt niet langer automatisch bij autonome bedrijven, maar is in handen van hoog presterende samenwerkingsverbanden. Cocreatie, platforms en netwerken zijn de toverwoorden van deze tijd. Om te kunnen presteren, moet je *connected* zijn. Het wordt voor organisaties steeds belangrijker om niet alleen intern, maar ook extern kennis met elkaar te delen. Achter eigentijdse bedrijfssuccessen zitten steeds vaker complexe, onzichtbare en virtuele netwerken van talentvolle mensen die elkaar beïnvloeden en die vaak intensief met elkaar samenwerken.



HET OUDE PRESTEREN	HET NIEUWE PRESTEREN
Stapsgewijs	Sprongsgewijs
Benchmark als richtpunt	Benchmark als startpunt
'Of/of'-prestaties	'En/en'-prestaties
Doelgroep	Belangengroepen
Incidenteel	Continu
Korte termijn	Korte én lange termijn
Eindresultaat	Ethisch verantwoord proces
Autonome organisatie	Samenwerking in netwerken

Figuur 1.1 Prestatielat omhoog: verschillen tussen het oude en het nieuwe presteren