

Inhoud

De kracht van het herschrijven van de toekomst	7
Deel I	
De drie wetten in actie	15
1 Een onmogelijke situatie transformeren	17
2 Waar ligt de sleutel tot presteren?	43
3 Een toekomst herschrijven die al geschreven is	73
Deel II	
De toekomst van leiderschap herschrijven	97
4 Er zijn zo veel boeken over leiderschap, waarom zijn er dan zo weinig leiders?	99
5 De Zelfleidende organisatie	121
Deel III	
Het spel van prestatie meester worden	143
6 Wie of wat leidt je leven?	145
7 Het pad naar meesterschap	169
8 De prestatiebarrière doorbreken	197
De drie wetten van prestatie en de leiderschapsconsequenties	205
Noten	207
Woord van dank	211
De auteurs	215
Register	217

Inleiding

De kracht van het herschrijven van de toekomst

Als er op ons werk iets niet goed gaat, worstelen we met de vraag welk deel van het probleem we als eerste zullen aanpakken. Beginnen we met bezuinigen? Hoe zit het met het moreel? Of moeten we beginnen met procesverbetering?

In ons persoonlijke leven komen we hetzelfde dilemma tegen. Welk probleem pakken we als eerste aan? Moeten we ons voornemen onze financiën beter op orde te krijgen? Moeten we aan ons huwelijk werken? Vijf kilo afvallen? Meer tijd vrijmaken voor de kinderen?

De optimist zegt dat er altijd kansen zijn, waar je ook kijkt. De pessimist zegt dat alles een zootje is en dat het lijkt alsof ieder systeem perfect ontworpen is om een zootje te blijven, hoeveel dingen we ook proberen te herstellen.

We kiezen het probleem waaraan we gaan werken en vervolgens falen of slagen we. Als we falen, voegen we 'frustratie' aan onze lijst met problemen toe. Als we slagen, duikt er een nieuw probleem op om het eerdere te vervangen. De oplossing voor een probleem wordt het volgende probleem. We bezuinigen tien procent op de begroting van onze afdeling en onze best presterende medewerkers stappen gefrustreerd op omdat ze zich te weinig gesteund voelen bij projecten die voor hen van belang zijn. We stoppen met roken en komen vijf kilo aan. We gaan naar de sportschool om af te vallen en de rest van het gezin klaagt dat we nooit thuis zijn. We zijn vaker thuis en de baas klaagt dat we te weinig werk afkrijgen, de financiën lopen de spuiga-

ten uit en wanneer gaan we de volgende medewerker ontslaan die we ons niet kunnen veroorloven kwijt te raken? Dat levert zo veel stress op dat we, voor we het zelf weten, weer een sigaret opsteken.

Het systeem waaraan we werken – het bedrijf, de financiën, onze gezondheid, ons persoonlijke leven – lijkt wel een oude binnenband. Zodra we een gaatje hebben gerepareerd en vervolgens druk op de band zetten, scheurt deze op een andere plek open.

Mensen zijn hun hele leven bezig met het perfectioneren van de kunst van het verbeteren: meer, beter, anders en sneller. Bij deze aanpak lijken veel problemen hardnekkig.

Een Frans gezegde luidt: hoe meer dingen veranderen, des te meer blijven ze gelijk. Waarom is dat?

Stel je eens een bedrijf voor dat zijn financiële targets niet haalt en in producten handelt die mensen niet kopen. De kantoren zitten vol gefrustreerde medewerkers die hun ellende mee naar huis nemen. Het ongenoegen sijpelt door in het gezinsleven en via de kinderen van de medewerkers ook op school en in de gemeenschap. Als we dit probleem proberen te verhelpen door het hier en daar wat op te lappen, ontsnappen we wellicht nooit aan de negatieve spiraal van het bedrijf. We bedenken nieuwe producten en komen er vervolgens achter dat de investeerders zich hebben teruggetrokken. We werken aan financiële rapportage en tegelijkertijd lanceert de concurrent een nieuw product dat onze achterstand nog verder vergroot.

De reden waarom het verhelpen van problemen vaak niet tot de verwachte resultaten leidt, is dat het resultaat slechts oppervlakkig is. Aan de onderliggende krachten die het probleem doen voortduren, wordt niets gedaan.

Voor ieder ‘probleem’ is er een toekomst die er al voor geschreven is. Deze toekomst bestaat onder meer uit het cynisme, de veronderstellingen, de hoop, de angsten, de berusting en de geleerde lessen die mensen hebben op basis van eerdere ervaringen. Hoewel er vrijwel nooit over deze toekomst wordt gesproken, is ze wel de context waarbinnen mensen proberen veranderingen te bewerkstelligen.

Als je naar het eerder beschreven bedrijf zou gaan en met de medewerkers in gesprek zou raken over de toekomst, zouden ze vermoedelijk iets zeggen als: ‘Het lukt toch niet. We zitten tot over onze oren

vast aan het beleid, dus als we al een product op de markt brengen, is het twee jaar te laat en dat gaat simpelweg niet veranderen. Onze leiders zullen nooit leidinggeven – dat hebben ze niet in zich. We kwijnen gewoon weg totdat we worden gekocht of onze deuren sluiten.’

Hoewel de meeste mensen nooit hebben uitgesproken wat ze *werkelijk* denken dat er persoonlijk of organisatorisch met hen gaat gebeuren, leven ze ieder moment alsof het zo is voorbestemd. Medewerkers doen niet meer dan hun plichtmatige werk, ze zetten nooit voor honderd procent de schouders eronder en verzetten zich nooit tegen het beleid dat in hun ogen een belemmering voor het bedrijf is.

Als je de leiders van dit bedrijf zou interviewen, zou je een toekomst horen die op één lijn ligt met wat de medewerkers beschrijven, zoiets als: ‘Het kan de mensen hier niets schelen en dat zal ook nooit veranderen. We vragen hen met ideeën te komen, maar ze komen nooit met iets goeds. We hebben het geld niet om hen te vervangen door mensen die uitstekend presteren, dus we zullen in het gunstigste geval altijd een B-speler in deze bedrijfstak blijven. We blijven ons uiterste best doen, maar als bedrijf zullen we nooit echt succesvol zijn.’

Net als de medewerkers doen de leiders hun best in een situatie die gedoemd is tot middelmatigheid. Ze vragen hun medewerkers om input, maar gaan er al van uit dat de suggesties tweederangs zullen zijn. De leiders werken hard, maar het bedrijf blijft terrein verliezen ten opzichte van de concurrentie. Op alle niveaus zijn mensen gefrustreerd, maar ze zien niet hoe ze zouden kunnen helpen.

Twee punten zijn hier cruciaal. Ten eerste ziet iedereen een toekomst voor zich, ook al kunnen slechts enkelen die verwoorden. Dit gaat verder dan wat ze verwachten dat er zal gebeuren, hopen dat er zal gebeuren of denken dat er zal gebeuren. De toekomst leeft op een instinctief niveau. We *weten* dat de toekomst zal gebeuren, of we er woorden aan kunnen geven of niet. We noemen dit de *geprogrammeerde toekomst* en iedereen heeft deze, ook iedere organisatie.

Ten tweede, de relatie tussen mensen en de geprogrammeerde toekomst is complex. Als iemand je jouw geprogrammeerde toekomst

zou beschrijven, zou je het wellicht niet met hem/haar eens zijn. Misschien zou je zelfs boos worden over hoe die toekomst verschilt van wat jij denkt dat er zal gebeuren. (Vergeet niet, de geprogrammeerde toekomst leeft op een ervaringsniveau en ligt onder wat wij denken en hopen dat er zal gebeuren.) Toch leef je (samen met de rest van ons) alsof die toekomst voorbestemd is. Je leeft in je geprogrammeerde toekomst, terwijl je je er niet van bewust bent dat je er daardoor voor zorgt dat deze uitkomt.

Denk, om de complexiteit hiervan te doorgronden, aan mensen die je kent, die jarenlang met hetzelfde persoonlijke probleem hebben geworsteld, zoals overgewicht, drugs, alcohol of een ongelukkige relatie. Hoewel ze wellicht zeggen: 'Ik ga hulp zoeken' of 'Deze keer is het anders', zit er een bepaald patroon in hun acties. Waarom is het zo moeilijk om te veranderen? Omdat het steeds weer worstelen met dat probleem in hun toekomst leeft – soms winnen ze, soms verliezen ze, maar ze worstelen altijd. Hoe hard ze ook proberen te veranderen, hoeveel zelfhulpboeken ze ook lezen, hun geprogrammeerde toekomst heeft een voorspelbare vorm.

Dezelfde dynamiek bestaat op het organisatorische niveau. Statistisch bewijs toont aan dat de meeste pogingen om belangrijke veranderingen door te voeren mislukken. De reden hiervoor is dat de geprogrammeerde toekomst van medewerkers en leiders nog steeds dezelfde is, ongeacht de pogingen van het management om veranderingen te implementeren. Hoe meer dingen veranderen, des te meer blijven ze gelijk.

Dit boek gaat niet over veranderingsmanagement – meer, beter of anders. Het gaat over het herschrijven van de toekomst. Het resultaat is de transformatie van een situatie, met een drastische verbetering van de prestaties tot gevolg.

Bedenk in het voorbeeld dat we gaven hoe het bedrijf eruit zou zien als de mensen hun toekomst zouden herschrijven. Stel dat het zo zou zijn: 'We hebben het bedrijf getransformeerd. We zijn van een achterstand gekomen en hebben de norm voor de bedrijfstak gesteld. Wij zijn mensen die samenwerken, innoveren en succes hebben.'

Let op: we hebben het hier niet over motiverende toespraken of slogans die mensen herhalen. We hebben het over het herschrijven

van wat mensen *weten* dat er gaat gebeuren. Herschrijf die toekomst en de acties van mensen veranderen van nature: van passief in proactief, van gelaten in geïnspireerd, van gefrustreerd in innovatief. Als we de toekomst van een cruciale groep mensen zouden kunnen veranderen, zouden we een uitgeblust bedrijf kunnen transformeren in een innovator, een opgebrande cultuur in een van inspiratie, een structuur van commando's en bevelen in een systeem waarin iedereen het succes van anderen toejuicht. Een dergelijke transformatie genereert een golf van impulsen: investeerders staan in de rij, bedrijven willen met ons samenwerken, potentiële medewerkers willen bij ons komen werken.

Let wel: dit gebeurt allemaal zonder dat de problemen zelf worden aangepakt. Herschrijf de toekomst en oude problemen verdwijnen.

Na het lezen van dit boek weet je hoe je jouw toekomst en die van een complete organisatie kunt herschrijven. Het toepassen van de ideeën uit dit boek zal tot prestatieniveaus leiden die in de ogen van velen onmogelijk lijken.

Dit lijkt vergezocht? Dit boek staat vol met voorbeelden die allemaal even spectaculair zijn.

De kracht in dit boek is afkomstig van het gebruik van de *drie wetten van prestatie*. Een wet is geen regel, tip of stap. Een wet onderscheidt de bepalende factoren achter een waarneembaar fenomeen. Een wet is onveranderlijk. Of je nou in zwaartekracht gelooft of niet, het effect dat zwaartekracht op je heeft, wordt daar niet groter of kleiner van.

De grootste ontwikkelingen in de geschiedenis zijn voortgekomen uit de toepassing van nieuw ontdekte wetten. Denk aan de drie natuurwetten van Newton. Elk van die wetten op zich is interessant en inzichtelijk en wanneer ze gezamenlijk gecombineerd en toegepast worden, worden ze krachtig en voorspellend.

Als de drie wetten uit dit boek worden toegepast, transformeren de prestaties tot een veel hoger niveau dan de meeste mensen voor mogelijk achten. Het gebeurt niet stukje bij beetje, maar in één keer, doordat mensen en organisaties hun toekomst herschrijven.

In deel I (hoofdstuk 1, 2 en 3) worden deze wetten stuk voor stuk behandeld en laten we zien hoe je de wetten kunt toepassen. Je zult

zien hoe je datgene wat je belemmert, overboord kunt gooien en een toekomst voor je bedrijf en je leven kunt creëren die verder gaat dan wat voor de hand ligt te gebeuren. Daarbij zul je waarschijnlijk inzicht krijgen in veel van de dingen die je zowel professioneel als persoonlijk belemmeren en deze transformeren.

Tijdens de reis door deze eerste drie hoofdstukken zullen we een bezoek brengen aan vier bedrijven, in Zuid-Afrika, Japan, Zuid-Amerika en de Verenigde Staten, die werkzaam zijn in zeer diverse bedrijfstakken, zoals de ruimtevaart, energie, bouw en mijnbouw. We maken tussenstops bij een beginnend hightechbedrijf, een grote Braziliaanse oliemaatschappij en zelfs de Harvard Business School. We zullen zien dat de drie wetten altijd opgaan – het zijn universele principes die altijd gelden als mensen betrokken zijn bij welke inspanning of activiteit dan ook. We zullen ook het resultaat zien van het begrijpen en toepassen van de drie wetten: een spectaculaire verbetering van de prestaties.

Deel II (hoofdstuk 4 en 5) kijkt in het licht van de drie wetten naar leiderschap. In dit deel worden belangrijke leiderschapsprincipes behandeld en wordt gekeken hoe deze in organisaties kunnen worden toegepast. We kijken ook naar de nieuwe grens van organisaties: het effectief werken in de ontwikkelingslanden, het creëren van duurzaamheid in gemeenschappen en het vergroten van de welvaart (zowel materieel als qua welzijn van de mensen). Dit deel is bestemd voor mensen die geïnteresseerd zijn in organisatorisch leiderschap. Ben je vooral geïnteresseerd in een persoonlijke toepassing, dan kun je ook meteen naar deel III gaan.

Deel III (hoofdstuk 6, 7 en 8) gaat over de persoonlijke kant van leiderschap. Hoofdstuk 6 beschrijft hoe je de drie wetten op jezelf kunt toepassen en daarbij je eigen leiderschap kunt vergroten. Hoofdstuk 7 gaat over het pad dat bewandeld moet worden om de drie wetten meester te worden. In hoofdstuk 8 vind je enkele adviezen over hoe je deze nieuwe ideeën in jouw wereld kunt implementeren.

Dit boek is geen academische studie, hoewel de conclusies wel gebaseerd zijn op goed gefundeerd onderzoek. Wij willen deze wetten graag introduceren en illustreren hoe het toepassen van deze wetten prestaties kan verbeteren. De voorbeelden zijn vrijwel allemaal

afkomstig uit casussen waarbij onze collega's en wij persoonlijk betrokken waren. We weten hoe het is, we hebben er ervaring mee en nu willen we die kennis delen.

Met het lezen van dit boek en het toepassen van de drie wetten zul je meer doen dan het vinden van oplossingen voor je problemen. Je zult de kracht vinden om je toekomst te herschrijven.