

Voorwoord

Bijzondere ontmoetingen met bijzondere mensen

Waarom heeft niet ieder mens evenveel succes? Waarom is de ene organisatie veel succesvoller dan de andere? Dat zijn vragen die ons al jaren bezighouden. Vanuit de management- en persoonlijke effectiviteitsliteratuur is daar al enorm veel over geschreven en gezegd. Op basis van dat gegeven zou je mogen stellen dat de recepten voor iedereen eenvoudig voorhanden zijn. Maar in onze beroepspraktijk blijkt keer op keer dat het beschikbaar hebben van de recepten op zichzelf geen afdoende recept is. Succesvolle organisaties van vandaag hebben morgen moeite om te overleven. En ondanks manmoedige pogingen ervaart toch niet iedereen het persoonlijk gewenste succes.

Wat ons dan op de eerste plaats opvalt is dat mensen – en daarmee organisaties, die in essentie gevormd worden door mensen – niet echt op zoek gaan naar de heilige graal. Wij verbazen ons regelmatig over het feit dat mensen weinig actief zoeken naar inzichten, mogelijkheden en ideeën om het gewenste doel wel te behalen. Ze nemen een enkele keer deel aan een workshop, bezoeken een seminar, volgen een training of gaan voor een MBA. Sommigen hebben een personal trainer of coach. Voorwaarde is steeds dat de werkgever de rekening betaalt; we zijn qua persoonlijke ontwikkeling niet erg bereid om in onszelf te investeren.

We merken op dat er wel boeken gekocht worden, maar dat er weinig gelezen wordt. Volgens onderzoek van het SCP¹ lezen we gemiddeld slechts twaalf minuten per week informatieve boeken, de categorie waaronder ook dit boek valt. Sterker nog, als je vraagt wie de tien

1 Frank Huysmans en Jos de Haan, *De digitalisering van mediagebruik*. Sociaal en Cultureel Planbureau, september 2010.

meest invloedrijke mensen zijn op het gebied van leiderschap, effectiviteit of succes, dan wordt het meestal angstvallig stil. Het is onzes inziens verbazingwekkend dat de namen van Stephen Covey, Anthony Robbins, Jim Collins, Dale Carnegie, W. Chan Kim, Renée Maborgne, Michael Porter of Spencer Johnson nauwelijks bekend zijn, laat staan dat we kennisgenomen hebben van hun inzichten.²

Jaren geleden werden we getripped door een artikel over Marco Bor-sato in *de Volkskrant*, waarin hij stelt dat zijn succes tachtig procent inzet en hooguit twintig procent talent is. 'Ik moet er altijd mijn stinkende best voor doen.'

Dat heeft ons nooit meer losgelaten tijdens onze zoektocht naar de factoren achter het succes. Daarbij werd ons steeds meer duidelijk dat talent iets is wat je hebt of niet. Je kunt het niet vergroten, je kunt het alleen benutten of niet. Maar veel of weinig talent geeft uiteindelijk niet de doorslag, je moet er iets mee doen. En dan komt al snel passie om de hoek kijken. Naarmate je meer passie voor iets hebt, is het makkelijker om je talent, hoeveel of hoe weinig ook, te benutten. Maar waar komt dan die passie vandaan? Dat is iets wat absoluut toe of af kan nemen.

Wellicht is passie iets wat ontstaat door de omgeving waarin je verkeert of door je opvoeding. We zien vaak dat de passie toeneemt naarmate een handeling of bepaald gedrag vaker uitgevoerd wordt. Als de 'kunst' van het maken van muziek, schilderen of leidinggeven zich eenmaal aan jou openbaart, dan zie je dat de passie altijd toeneemt. De vraag is dan: hoe komt het dat die kunst zich openbaart? Dat komt door er consequent mee bezig te zijn, te oefenen, fouten te maken, te reflecteren, aan te passen, vol te houden. En daarvoor is discipline, volharding, wilskracht en motivatie nodig.

Discipline is geen vaststaand gegeven. Niet ieder mens, niet iedere organisatie heeft er evenveel van. En als er geen of weinig discipline is, dan ontbreekt vaak de kracht om door te gaan als het even tegenzit, als het lastig wordt, als de wind een keer uit de verkeerde hoek waait, met suboptimale resultaten, teleurstelling en ontevredenheid tot ge-

2 Zie ter inspiratie bijlage 1 voor een overzicht van de 25 meest invloedrijke business-managementboeken volgens *Time Magazine*.

volg. En discipline, of juist het ontbreken ervan, is een factor die geen of nauwelijks aandacht krijgt als het gaat om het bereiken van succes.

We hebben dit idee in de praktijk getoetst. Niet alleen in onze eigen privéomgeving en zakelijke praktijk of in de beschikbare literatuur, maar vooral zijn we in gesprek gegaan met een groot aantal mensen uit wat wij noemen de ‘champions league’ van het bedrijfsleven, kunst, cultuur, sport, defensie en wetenschap. Aan deze mensen refereert de titel van dit boek. Zij hebben daadwerkelijk de fysieke gouden medaille gewonnen, hun sterren bij elkaar gekookt, ze hebben hun mannetje gestaan tegenover de zwaar bewapende vijand, en in het bedrijfsleven presteren zij in de buitencategorie.

Zij hebben allemaal met ongelofelijk veel enthousiasme en energie hun verhalen, inzichten, ervaringen, modellen en technieken met ons gedeeld die hen hebben geholpen om op de hoogste trede van succes te komen. En zij hebben dit niet alleen in uitgebreide persoonlijke interviews met ons gedeeld, maar delen het door middel van dit boek ook met het grote publiek. Zodat de geheimen van de gouden discipline niet langer geheim zijn, maar voor iedereen beschikbaar en bereikbaar zijn. Waardoor het succes voor eenieder in zijn of haar eigen champions league binnen handbereik komt.

Wij zijn dan ook grote dank verschuldigd aan Marcel Boekhoorn, Wim van der Leegte, Erwin van Laethem, Ranomi Kromowidjojo, Marc Lammers, Jacco Verhaeren, Dick Middelweerd, Roy Spiekerman van Weezenburg, Jimmy Nelson en Geert van Boxtel. Want zonder hen was dit boek niet geworden wat het is: het handboek voor het ontwikkelen van een gouden discipline, als drijvende kracht voor excellente prestaties.

Onderdelen van de interviews met hen en hun verhalen vind je op vele plaatsen terug in dit boek. De uitgebreide verslagen van de interviews vind je terug op de website www.goudendiscipline.nl.

Opbouw van het boek

Gouden discipline is opgebouwd uit drie delen. In het eerste deel gaan we in op het fenomeen discipline. Wat is het, waar komt het vandaan,

welke rol spelen de hersenen bij discipline, kun je discipline ontwikkelen, en wat levert het uiteindelijk op? Dat zijn de vragen die we hier beantwoorden.

In het tweede deel gaan we naar de praktijk. We ontrafelen de principes van discipline verder en duiken in de omgeving van de motivatie: wat is het, hoe werkt het en welke principes liggen eraan ten grondslag? Maar we zien ook dat motivatie en discipline niet altijd vanzelfsprekend zijn, waarom we niet doorpakken, en hoe je daarin structurele verandering kunt aanbrengen. We gaan in op het belang en het hoe van doelen stellen, omdat dit een belangrijk vertrekpunt is voor het ontwikkelen van discipline. Immers, als je geen reden hebt om het te gebruiken, is het ontwikkelen ervan ook niet zinvol.

In het derde deel staan organisaties en het bedrijfsleven centraal. Of we nou in moeilijke of makkelijke tijden leven maakt niet zoveel uit, maar om daadwerkelijk de doelen te bereiken die gedefinieerd zijn, is discipline een noodzakelijke voorwaarde. We constateren echter dat discipline in de praktijk een onderwerp is waar nauwelijks aandacht aan besteed wordt in de meeste organisaties, terwijl discipline aantoonbaar een substantieel verschil maakt.

We geven aan het begin van ieder hoofdstuk een korte samenvatting van de essentie volgens een van de mensen die hebben meegewerkt aan *Gouden discipline* en we sluiten ieder hoofdstuk af met een paragraaf 'Aan de slag'. Hier geven we steeds een aantal praktische tools en technieken om de discipline – in je eigen leven, binnen je team of binnen je organisatie – verder te vergroten en te versterken. Het consequent aan de slag gaan met deze 'opdrachten' leidt, net zoals het dagelijks trainen in de sportschool, tot sterkere spieren. In dit geval tot een sterkere 'disciplinespier'. Met als ultieme consequentie de grootst mogelijke kans op het winnen van de gouden medaille in jouw eigen champions league!

DEEL I

Het speelveld en het spel

'It starts at the top or it doesn't start at all.' **Erwin van Laethem**

'Onder discipline versta ik "het strikt naleven van regels of plannen om het gestelde doel te bereiken".' **Roy Spiekerman van Weezelenburg**

'Bij ons is het zo belangrijk, discipline. Dat is echt niet normaal. Daar haken de meesten ook op af bij ons.' **Dick Middelweerd**

'Discipline is gewoon key. Anders maak je het niet.' **Dick Middelweerd**

'Het woord "discipline", dat bestaat eigenlijk niet in de psychologie.' **Geert van Boxtel**

'Het probleem is een beetje dat we geneigd zijn concepten neer te zetten met het idee dat die concepten ook echt bestaan.' **Geert van Boxtel**

'Als je geboren wordt heb je aangeboren eigenschappen, en dat is meer dan alleen de genetische eigenschappen: je hebt ook de omgevingsinvloeden.' **Geert van Boxtel**

'Door steeds een beproefd concept toe te passen dwing je op een gegeven moment ook wel geluk af. En dan is geluk denk ik niet meer het juiste woord.' **Marcel Boekhoorn**

'Het probleem in bedrijven is dat er bijna niet getraind wordt. Daarmee bedoel ik oefenen, vaardigheden oefenen, de basis leggen, het fundament, en continue feedback.' **Jacco Verhaeren**

'Het gaat om vandaag. Alleen om vandaag.' **Jimmy Nelson**

'Ik ben niet zo goed in de series, want dan hoeft het niet echt. En dat is ook wel eens mijn valkuil geweest, dat ik zo rustig zwom dat ik de finale niet haalde.' **Ranomi Kromowidjojo**

'Een dag verzaken is gewoon geen optie. Zit niet in mijn hoofd.' **Ranomi Kromowidjojo**

1

Inleiding

Wat is succes? En wat maakt een mens of een organisatie succesvol? Bestaat daarvoor een stappenplan, en hoe ziet dat er dan uit? Welke rol speelt discipline daarbij? Hoe belangrijk zijn passie en talent, en welke relatie heeft dit met discipline?

Al vele jaren hebben wij het voorrecht om met inspiratieve en enthousiaste mensen te mogen werken. Vanuit persoonlijke vragen of vanuit het gegeven dat mensen het belangrijkste ‘ingrediënt’ van organisaties zijn. En vaak staan succes en succesvol zijn centraal. Dat levert veel mooie dialogen en verdiepende inzichten op.

Soms heeft succes een negatief label. ‘Doe maar gewoon, dat is al gek genoeg.’ ‘Je moet je kop niet boven het maaiveld uitsteken.’ Of: ‘Als je voor een dubbeltje geboren bent...’ Dan steekt onze calvinistische volksaard gemakkelijk de kop op. Maar het gaat niet om de semantische discussie. Vervang ‘succes’ door ‘geluk’, ‘voldoening’, ‘welvaart’, ‘*live life to the max*’, ‘optimale ervaring’ of wat je maar wilt. Het gaat erom dat we slechts een beperkte tijd tot onze beschikking hebben, en dan is het een gemiste kans als we daar niet het allerbeste van maken.

Soms wordt succes gezien als iets wat je bij toeval overkomt. Het is net zoals het winnen van de loterij. ‘Als je niet voor een dubbeltje, maar voor een kwartje geboren bent...’ ‘Het zit in je genen.’ ‘De markt zat toevallig mee.’ ‘Het heeft te maken met karma en dharma.’ Succes kan, vanuit het individuele perspectief gezien, ook deterministisch bepaald zijn. ‘Je krijgt het nou eenmaal mee in de genen, vanuit je opvoeding of vanuit je sociale omgeving.’

Als gedurende het schrijven van dit boek een van onze overtuigingen onderstreept is, dan is het wel dat succes iets is wat je kunt creëren, waar je naartoe kunt werken, wat je zelfs kunt afdwingen. Als je er maar hard genoeg voor werkt, komt het op je pad! Wij geloven en

we hebben gezien dat je succes kunt creëren. De vraag is hoe, wat je ervoor moet doen en laten, en wat je ervoor nodig hebt. En dat is waar dit boek over gaat. Jacco Verhaeren zegt daarover: 'Vanaf mijn vijftiende, en ik heb ondertussen vijf Olympische Spelen meegemaakt, heb ik er echt altijd alles aan gedaan, dat is discipline, om zwemcoach te worden en daar de beste in te worden.'

Iedereen heeft wel ergens passie voor. Dansen, zingen, koi karpers kweken, schilderen, het verkopen van tweedehands spullen op Marktplaats, oldtimers, het maakt niet uit. Het begint ergens te kriebelen als je eraan denkt. En omdat het je passie is, denk je er meestal aan...

Behalve passie heeft iedereen ook talenten. Origami, sudoku's oplossen, koken, oldtimers opknappen, coachen of huis-aan-huis verkopen. Talent betekent dat je ergens erg goed in bent. Je kunt het, het zit in je genen. Passie betekent dat je er energie van krijgt, er warm voor loopt, dat het je volledig in beslag neemt als je jezelf eraan overgeeft.

Maar passie en talent zijn nog geen garantie voor succes. Latent talent bijvoorbeeld is talent dat je wel in je hebt, maar niet gebruikt. Misschien weet je niet eens dat je een talent voor organiseren, verkopen, hoepelen of Swahili hebt. Je hebt het nooit geprobeerd en het is dus ook nooit aan de oppervlakte gekomen. En hoewel het misschien bizar klinkt, kan een grote mate van talent zelfs contraproductief werken, omdat het risico bestaat dat je gaat denken: ach, ik hoef niet zozeer mijn best te doen, ik heb het talent toch al. Zoals Marc Lammer dat noemt: 'De besten van het team lopen achteraan op de training.' En hetzelfde kun je eigenlijk ook zeggen over passie. Hoe kun je weten dat je passie hebt voor ballroomdansen als je het nooit gedaan hebt of niet weet dat het bestaat?

Maar laten we er eens van uitgaan dat je passies en talenten boven zijn komen drijven. Je bent erdoor aangeraakt. Dan nog is dat niet per definitie een garantie voor succes. Want met passie alleen ga je het niet redden, als je tenminste ook niet een beetje talent hebt. 'Ik vind muziek fantastisch, maar krijg geen normale toon uit een instrument...' En met alleen talent ga je het ook niet redden. 'Ik heb talent voor koken. Kan de mooiste gerechten en diners maken. Maar het idee om in de keuken te moeten staan, pfff...'

Dus blijkbaar ontbreekt er iets. Kennis, het weten wat, of vaardig-

heid, het weten hoe? Zeker belangrijk. Noten lezen, verf mengen, verkooptechniek, allemaal onontbeerlijk om tot succes te komen. Tijd en gelegenheid? Onmisbaar. Maar als we echt willen, de werkelijke passie hebben, dan maken we zonder moeite tijd vrij en creëren we de gelegenheid.

Passie, talent, kennis, vaardigheid, tijd, gelegenheid, omgeving, DNA, dat is een waardevol begin, en allemaal op hun eigen manier zijn ze onontbeerlijk. Maar op zichzelf en bij elkaar is het nog steeds niet voldoende om tot grote hoogte te komen. Want als je uiteindelijk niet van de bank af komt, in beweging komt, actie onderneemt, ervoor gaat, dan blijven passie, talent, kennis, vaardigheid, tijd en gelegenheid grotendeels onbenutte potentie. Dat lijkt niet alleen te raar om te geloven, maar dat is het ook. Want het succes ligt klaar om opgepakt te worden. En toch doen we het niet.

Discipline blijkt steeds de sleutel naar succes te zijn. Of, zoals dr. Denis Waitley¹ in *The psychology of winning* al betoogde: 'Alle genoemde kwaliteiten zijn absoluut waardeloos zonder zelfdiscipline.' Jim Collins² toont in *Good to Great* op basis van vijftien jaar onderzoek aan dat bedrijven waarin discipline centraal staat in termen van resultaat bijna zeven keer zo succesvol zijn als bedrijven waarin dit aspect ontbreekt. Het is een bekend gegeven dat ongeveer 80 procent van de bezoekers van een sportschool hun doelen niet haalt. Totdat ze zichzelf er werkelijk toe aanzetten door een personal trainer in de arm te nemen. Dan blijkt uit onderzoek³ dat 73 procent van de deelnemers één of meer stappen maakt op een vijfpuntsschaal voor motivatie, waarbij de eerste schaal betekent dat je geen intentie hebt om te veranderen, en de vijfde schaal wil zeggen dat de verandering werkelijk verankerd is. Dat percentage zou nog hoger uitvallen als niet al 20 procent van de deelnemers aan het onderzoek al in de vijfde schaal zat; zij konden immers niet meer verder stijgen!

1 Dr. Denis Waitley, *The Psychology of Winning*. Berkley, 1986.

2 Jim Collins, *Good to Great*. Business Contact, 5e druk, 2005.

3 Steven R. McClaran, 'The effectiveness of personal training on changing attitudes towards physical activity', 2003.

Wij nemen je in dit boek mee op de weg naar succes. Dat is niet alleen ons talent, maar ook onze passie. En daarbij is het onze plicht. Of als je wilt, onze ereschuld. Aan alle prachtige mensen die hun lief en leed, inzichten en ervaringen met ons in alle openheid gedeeld hebben. Aan al die organisaties waar wij hebben mogen bijdragen aan hun succes door ons de gelegenheid te geven diep in de haarvaten van de organisatie door te dringen en te werken. En zeker ook aan alle zeer succesvolle ondernemers, leiders, performers, sporters en levenskunstenaars die bereid zijn geweest hun ideeën en ervaring op het gebied van discipline met ons, en dus ook met jou, te delen.

Maar zeker ook omdat het een morele plicht is in deze tijd. Het verspillen of niet benutten van alle mogelijkheden om tot succes te komen is een onaanvaardbare verspilling van mogelijkheden en energie, en dat is in deze tijd van maatschappelijk verantwoord ondernemen niet te rechtvaardigen.

De kennis en theorie die we over dit onderwerp in de loop der jaren verzameld hebben, delen we daarom graag met je. We beschrijven onze eigen ervaringen en, belangrijker, die van anderen die als voorbeeld kunnen dienen. Om discipline te ontwikkelen en te vergroten bieden we je handreikingen en structuur aan.

Kortom, we bieden je de hele *mise en place*, alle noodzakelijke ingrediënten, klaar om gebruikt te worden. Met als uiteindelijke doel te komen tot succes. Op individueel niveau, maar zeker ook op organisatieniveau. Echter, we kunnen het paard wel naar de bron brengen, maar het niet laten drinken. Dus we hebben je hulp hard nodig! En dat zal niet altijd even makkelijk zijn: er zijn vele valkuilen, belemmeringen, beperkende overtuigingen en hindernissen op de weg naar succes. We geven je enkele, ongetwijfeld herkenbare, obstakels die je in de weg kunnen staan om echt aan de slag te gaan.

Het eerste obstakel: je leest dit boek niet

Volgens www.leesmonitor.nu leest de gemiddelde Nederlander opgeteld 7,8 boeken per jaar. Daarin lezen we dan gemiddeld iets meer dan een uur per week en van dat uur besteden we nog geen twaalf minuten aan informatieve boeken. Dat betekent statistisch gezien dan ook dat de kans groot is dat je dit boek niet leest. Aan de andere kant: als je dit leest, dan heb je het boek, en dat is een felicitatie waard.

Wellicht lees je het niet tot het einde uit, en dat is prima, zeker als je de grote doorbraak, de ultieme tip, al ergens gevonden hebt bij het doorbladeren of in de eerste hoofdstukken van dit boek.

Het tweede obstakel: je hebt de energie niet

Prima als je besluit dat je eigenlijk de energie en zin niet hebt om dit boek te lezen, laat staan om energie te gaan steken in het realiseren van je dromen. Het zoveelste managementboek vol met goede raad, opdrachten en adviezen. Laat het lekker liggen, of beter, geef het aan een goede vriend of collega, die de uitdaging wel aangaat. Maar vreemd blijft het natuurlijk wel...

Het derde obstakel: je hebt gebrek aan discipline

Maar waar het uiteindelijk om gaat, en wat tevens het centrale thema van dit boek is, is discipline. Of het gebrek eraan. Malcolm Gladwell⁴ neemt ons in zijn boek *Uitblinkers* mee op reis naar de oorsprong van succes. *Uitblinkers* is een zoektocht naar de herkomst van succes. En die ligt volgens Gladwell niet, zoals meestal wordt gedacht, in een bijzonder brein of een verbluffend talent. Uitblinkers hebben wel degelijk iets bijzonders – anders zouden het immers geen uitblinkers zijn – en dat zit 'm vooral in wat ze meegemaakt hebben: hun cultuur, familie en alle eigenaardigheden waarmee ze in aanraking zijn geweest. En daarbij een gezonde dosis puur toeval of dom geluk. Maar los daarvan, het geheim van de werkelijk succesvolle mens is níét onbegrijpelijk of onmogelijk. Volgens Gladwell hebben zij allemaal één ding gemeen: zij hebben minimaal 10.000 uur besteed aan hun 'ding'.

Marcel Boekhoorn zegt het zo: 'Op een gegeven moment is het ook kansen afdwingen door één ding heel veel te doen.' Daar heb je in de eerste plaats een grote dosis passie voor nodig. Talent helpt, maar is een vast gegeven; je hebt het talent dat je hebt, niet meer en niet minder. Binnen het heersende paradigma wordt er immers van uitgegaan dat talent niet te ontwikkelen is, maar slechts te benutten. Maar wat je er vooral voor nodig hebt is *discipline!*

4 Malcolm Gladwell, *Uitblinkers*. Atlas Contact, 10e druk, 2012.

Het boek *IK – gezond egocentrisme, meer effectiviteit*⁵ is in de afgelopen jaren voor veel mensen een favoriet boek geworden over persoonlijk leiderschap, groei en de weg naar succes. Daar waar het boek *IK* ingaat op de kracht van het individu, gaat de thematiek van *Gouden discipline* een stap verder, op een ander, dieper, niveau.

Al meer dan 25 jaar hebben wij de mogelijkheid gekregen, en dankbaar aangegrepen, om met honderden verschillende mensen in een groot aantal bedrijven en branches te mogen werken. We hebben met veel inspirerende mensen gesproken en onze gedachten kunnen toetsen en aanscherpen. We hebben vele seminars en bijeenkomsten georganiseerd en tevens tal van nationale en internationale sprekers bezocht. We hebben de onvermijdelijke literatuur doorgelezen en bestudeerd. En we hebben onze gedachten gescherpt in gesprekken met onze partners, kinderen en collega's.

Opvallend is dat steeds weer blijkt dat dezelfde vragen blijven bestaan als die in *IK* ook benoemd zijn. Wat is je droom, je ambitie, wat wil je werkelijk realiseren, wat wil je achterlaten, en hoe ga je dat samen met de mensen uit je omgeving voor elkaar krijgen? En daarbij is het ene individu in hoge mate succesvol en het andere blijft zoeken, vallen en opstaan, en vindt de heilige graal nooit.

Op de meetlat van het universum kun je de mensheid waarschijnlijk nauwelijks vinden. Ergens komen en gaan we, in een verre, donkere uithoek van het heelal. Een jaar of zeventig, tachtig en *floep*, dan is het voorbij. Of, in de woorden van Jimmy Nelson: 'Het enige moment dat er is, is nu. Er is geen morgen, bedoel ik, als ik dood ben, dan is het gewoon weg.'

Misschien is het dus wel jammer als we dan nalaten om er het beste van te maken, om alles uit ons 'geboorterecht' te halen... De centrale vraag die we in dit boek beantwoorden, is dan ook de vraag hoe discipline eraan gaat bijdragen dat je niet op het kerkhof der vergetelheid belandt en hoe je in plaats daarvan een succesvolle toekomst voor jezelf en voor jouw organisatie kunt bewerkstelligen. Daartoe bespreken we discipline vanuit vijf invalshoeken.

5 Remco Claassen en Mayta Braun, *IK – gezond egocentrisme, meer effectiviteit*. Spectrum, 15e druk, 2013.

1. De wetenschap

Hier gaan we met Geert van Boxtel, universitair hoofddocent Cognitieve Neuropsychologie aan Tilburg University, op zoek naar de fysieke en fysiologische processen in de hersenen die invloed kunnen hebben op discipline. We reizen met hem door de uitermate boeiende materie van de psychologie, de academische discipline die zich bezighoudt met het innerlijk leven (kennen, voelen en streven) en het gedrag van mensen. Het doel van de psychologie is het verwerven van kennis omtrent het doen en laten van in het bijzonder mensen, zowel in hun alledaagse omgeving als onder bijzondere omstandigheden.

2. De sport

We betreden de arena samen met Marc Lammers, hockey-international en bondscoach van het gouden damesteam op de Olympische Spelen van Beijing, Jacco Verhaeren, voormalig gouden coach van de Nederlandse zwemploeg en momenteel bondscoach van Australië, en Ranomi Kromowidjojo, drievoudig winnares van Olympisch goud en de beste zwemster uit de Nederlandse geschiedenis. Met hen spreken we over doelen, ambities en de driehoek talent, passie en discipline.

3. Het bedrijfsleven

Met Essent-CEO en eerste dan karateka Erwin van Laethem, multi-ondernemers Marcel Boekhoorn, eigenaar van een conglomeraat van meer dan vijftig bedrijven, en Wim van der Leegte, eigenaar en CEO van VDL Groep, dat bestaat uit meer dan tachtig bedrijven, betreden we de werkvloer. Welke rol spelen discipline, passie en talent in het succes van een organisatie, en worden succesfactoren voortdurend voldoende gestimuleerd en ontwikkeld?

4. De krijgsmacht: Qua Patet Orbis

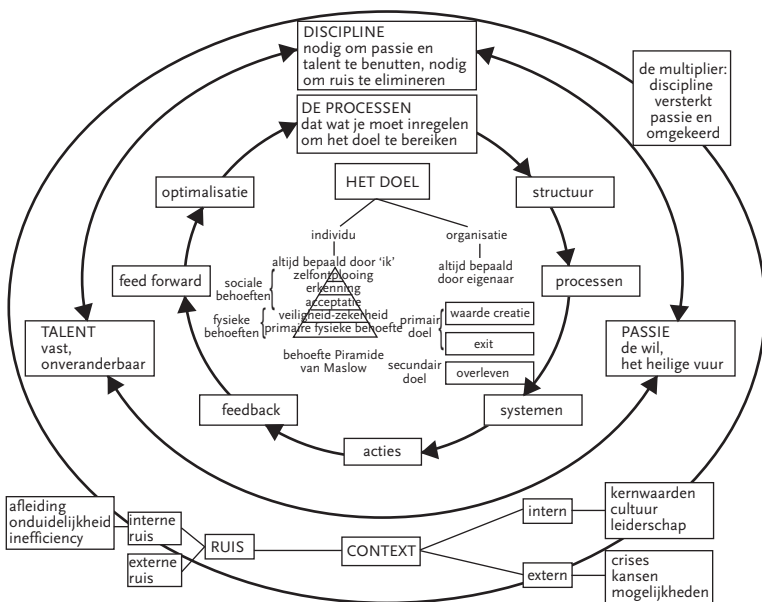
Roy Spiekerman van Weezelenburg is generaal-majoor b.d. van het Korps Mariniers. Met hem betreden we het slagveld, waar discipline een voorwaarde voor overleven kan zijn. De drill, de exercitie, het oefenen met marcheren en wapens, kan het verschil betekenen tussen sneuvelen en victorie. De vraag is hoever de drill reikt, hoe deze tot stand komt en waar de grens ligt.

5. Kunst en cultuur

We schuiven aan tafel bij Dick Middelweerd, de chef van restaurant de Treeswijkhoeve (twee Michelinsterren) in Waalre, die de sterren van de hemel kookt. En we gaan op pad met Jimmy Nelson, de ongelofelijk getalenteerde fotograaf die op zijn reizen naar de uithoeken van de wereld op een onvoorstelbaar knappe manier een groot aantal authentieke volken en stammen op de gevoelige plaat heeft vastgelegd.

1.1 Discipline als katalysator voor succes

Succes kent vele vaders, en de mislukking is een wees. Discipline is ontegenzeggelijk een van de vaders van succes, zo niet *de* vader. Maar discipline op zich is niets, zij dient zich te manifesteren binnen een bepaalde context om een bepaald doel te realiseren. Deze context, die de rode draad van dit boek vormt, schetsen wij hier in schema 1.



1: Discipline en haar context

1. Het doel

Discipline zonder doel is zinloos. Het doel is waar het begint; het is de bull's eye en het meetpunt voor succes. Het formuleren van relevante persoonlijke en zakelijke doelen blijkt voor velen geen sinecure te zijn. Toch zijn er voldoende aanknopingspunten. Stephen Covey is een vurig pleitbezorger van een persoonlijke missie. Claassen en Braun stellen de schijf van succes voor, waarin je vanuit de persoonlijke missie op zes levensgebieden – fysiek, materieel, sociaal, emotioneel, mentaal en activiteiten – je doelen formuleert. De behoeftepiramide van Maslow heeft de tand des tijds weten te doorstaan, en kan een mooi vertrekpunt vormen door doelen te stellen op vijf onderscheiden niveaus.

Waarde, exit of overleven

Hetzelfde geldt voor bedrijven. Wij stellen dat een bedrijf in essentie drie verschillende doelen kan hebben: waarde creëren, exitten of overleven. Waarde creëren kan in materiële en immateriële termen. Het is zelfs te verdedigen dat waarde creëren op langere termijn het enige doel is. Immers, overleven is een doel dat je nastreeft in barre tijden, om daarna weer waarde te kunnen creëren. En exitten, ofwel de boel verkopen, is een doel dat vanuit de eigenaren gesteld kan worden, en dat betekent vanuit hun perspectief gezien ook altijd waarde creëren.

Dat lijkt kort door de bocht, en dat is het ook. Sterker nog, ook voor een non-profitorganisatie of not-for-profitorganisatie geldt dat zij een van deze drie opties nastreven. Vanuit het bedrijfspectief gezien wordt 'waarde' vaak vertaald in geld. Winst, aandeelhouderswaarde, dividend, omzet, EBITDA, NIAT en dergelijke termen liggen dan aan de oppervlakte. Maar waarde is ook de niet tastbare waarde. Een gemeente creëert waarde voor haar inwoners en andere stakeholders door paspoorten te verstrekken, bedrijfsterreinen te faciliteren en de groenvoorziening ter hand te nemen. Ook dat is waarde. Een goededoelenorganisatie schept bij uitstek waarde, voor de medewerkers en vrijwilligers, indien gebaseerd op kansspelen ook voor de deelnemers, maar vooral voor de ontvangers van materiële dan wel immateriële bijdragen van de goededoelenorganisatie.

Kortom, een doel voor zowel bedrijven als organisaties kan het scheppen van waarde zijn. Wellicht liggen doelen als existeren of overleven meer voor de hand bij bedrijven dan bij organisaties maar, zoals gesteld, op het hoogste niveau is de keuze altijd een van deze drie. En net zoals bij de persoonlijke doelen zullen deze dan wel concreet uitgewerkt moeten worden.

2. Processen, systemen, structuren

Als het doel eenmaal vastgesteld is, moet de weg ernaartoe bepaald worden. Op welke manier ga je gestructureerd toewerken naar het realiseren van de doelen? Daar liggen altijd processen, systemen en structuren aan ten grondslag. Een proces kunnen we zien als een activiteit, en dan betreft het een set samenhangende bezigheden of activiteiten om input om te zetten in output. Als we processen zien als de werking van iets, dan betreft dit het verloop, de ontwikkeling en werking, die in stappen of volgorde beschouwd worden. Systemen zijn stelsels van op elkaar afgestemde, maar op zichzelf zelfstandige delen, die elk een functie hebben om het gemeenschappelijke doel te bereiken. De structuur betreft de elementen of onderdelen van een entiteit en hun onderlinge relaties en samenhang. In die zin geeft het schema op blz. 24 de structuur, de samenhang der onderdelen, om te komen tot succes. De structuur geeft in dit geval ook het geheel weer en zorgt ervoor dat alle onderdelen worden meegenomen.

Processen, systemen en structuren geven duidelijkheid; ze maken inzichtelijk wanneer, in welke volgorde en op basis van welke input een bepaald van tevoren vaststaand resultaat behaald gaat worden. Daarbij bieden zij ruimte en de ingangen voor feedback en optimalisatie. En hoewel discipline geen inherente component is van processen, systemen en structuren is het zinvol om discipline te embedden. Immers, een goede inrichting van de processen, systemen en structuren levert zonder uitvoeringsdiscipline geen resultaat op.

3. De driehoek voor succes: talent

Doelen en systemen zijn de eerste stappen op weg naar succes. Maar zonder talent, passie en discipline komt er geen succes. Talent is het

natuurlijke vermogen om iets goed te doen. Talent is een persoonlijk gegeven, je kunt het niet overdragen op een ander. Vanuit organisatieperspectief gezien kunnen we stellen dat het talent van de organisatie de som is van het talent van alle leden van die organisatie.

Talent is een vast gegeven. En hoewel het enorme aantal talent-‘ontwikkelaars’ in meer of minder professionele omgevingen wellicht anders doet vermoeden, is talentontwikkeling op zich onmogelijk. Talent heb je of je hebt het niet, en je benut het of je benut het niet. Volgens Jacco Verhaeren ‘kun je aan talent niet sleutelen, dat is een gegeven. Maar je kunt wel vanuit de discipline naar de passie en vanuit de passie naar discipline, daar kun je iets mee’. Malcolm Gladwell beschrijft op een intrigerende wijze hoe bepaalde groepen in het voordeel zijn als het gaat om het benutten van talent. We komen daar later op terug.

4. De driehoek voor succes: passie

Passie heeft alles te maken met energie, positieve wil, drive, ambitie. Passie wordt ook wel omschreven als een groot verlangen of als een grote liefde voor iets. Het is dus als het heilige vuur vanbinnen dat volop brandt. Passie is, in tegenstelling tot talent, absoluut te ontwikkelen. De mate waarin je ‘meesterschap’ ontwikkelt met betrekking tot een bepaalde vaardigheid, activiteit of interesse, correleert in veel gevallen positief met de passie die ervoor bestaat. In die zin is het interessant om de samenhang te beschouwen tussen passie en discipline. In feite zou je kunnen stellen dat discipline vaak de multiplier is voor passie, en overigens ook omgekeerd!

5. De driehoek voor succes: discipline

De driehoek wordt gecompleteerd door discipline. Discipline is het vermogen om in beweging te komen. Om actie te ondernemen. Als deze schakel ontbreekt, dan zijn we in het kader van succes overgeleverd aan de grillen en nukken van het geluk of toeval. Net zoals passie is discipline ook te ontwikkelen. En zoals we later zullen zien kan dit uit vrije wil gebeuren, maar het kan ook ‘opgelegd’ worden.

6. Het speelveld: de context

De context bepaalt het speelveld. We leven niet op een onbewoond eiland, en zelfs daar heb je een context. De zee, de vegetatie, het klimaat – allemaal factoren die de context bepalen en die invloed hebben op de mogelijkheden om te (over)leven. Gedrag, resultaten, doelen en succes spelen zich af binnen een context.

Daarbij spelen enerzijds de interne en externe context een rol, en anderzijds de ruis, die op zichzelf ook weer intern of extern kan zijn. Vanuit organisatieperspectief bezien heeft de interne context alles te maken met de organisatie zelf, zoals de systemen, structuren en processen. De externe context heeft dan te maken met de buitenwereld, de klant, de markt, de concurrentie, de technologie, et cetera. Hoe beter je de in- en externe context beheerst, hoe groter de kans op succes.

Aan de andere kant zien we ook verstoringen in de context, wat we ‘ruis’ zullen noemen. Ruis leidt af van het doel. Iemand komt binnenlopen om even te kletsen. Of *pling, you’ve got mail*. Even een praatje maken of kijken of het een leuk bericht is. Dat is interne ruis, vanuit de organisatie. Een Whatsapp-bericht van je kinderen is ruis van buiten de organisatie, en is dus externe ruis.

1.2 Aan de slag

Oefening 1: Wie schrijft die blijft

Onze hersenen zijn in staat om ongelooflijk complexe taken uit te voeren, en een daarvan is om ongelooflijk veel te onthouden. Ga maar eens terug naar je vroegste herinneringen, en bedenk dat dat herinneringen zijn van misschien vele tientallen jaren geleden. Wat vaak net iets lastiger is, is dat we kennelijk ook makkelijk een heleboel heel makkelijk ‘vergeten’.

We vergeten dat we gezonder zouden eten, dat we ons bureau op zouden ruimen of dat we beloofd hadden iemand terug te bellen. Het zit misschien wel ergens achter in ons hoofd, maar op de een