

Inhoud

Voorwoord	7
Het verhaal	9
Kuilen in de weg naar succes	11
De anatomie van veerkracht	15
Hoogte verliezen	19
Trek je kogelvrije vest aan	23
Mensen goed krijgen	27
Naar het geweervuur toe rennen	31
Een dagje angst bestrijden	36
Ik wil <i>jouw</i> baan	41
Een AA-bijeenkomst, maar dan anders	44
Een laat rondje hardlopen met Frankenstein	47
Twee soorten angst	53
Kerstversiering en sinaasappels	58
De zwembroek van Warren Buffett	61
Hand in hand oversteken	64
Een missiestatement	69
Bedrijfseiwitten	75
Het hoofdkantoor tegen zichzelf beschermen	79
Laat dat maar aan Einstein over	82
Mijn leven als stuk gereedschap	88
Iets geks <i>in the city</i>	92
De laatste twintig mensen op het schip	96
Te veel heuvels	99
Ten strijde	104
Een afgebroken tiebreak	110

Bedrijf op een missie	115
John vertrekt	120
Cadeautje uit Kabul	123
Veerkracht: de zes basisprincipes	127
Veerkracht: de zes basisprincipes	129
Dankwoord	155
En dan nu... de praktijk	157

Voorwoord

Nelson Mandela heeft ooit tegen een journalist gezegd dat hij zonder zijn jarenlange verblijf in de gevangenis misschien nooit de kracht had ontwikkeld die hij later nodig had om een eind te maken aan de apartheid in zijn land. Hij wees op een vaak genegeerde maar universele waarheid: dikwijls ontdekken we pas tijdens de moeilijkste perioden in ons leven onze meest cruciale verborgen krachten en onze belangrijkste vaardigheden.

Gelukkig hoef je niet zevenentwintig jaar in een cel te zitten om de vormende kracht van tegenslag te ervaren. Het leven zit vol grote en kleine uitdagingen – die ons de gelegenheid bieden om afscheid te nemen van oude denkwijzen en met nieuwe, betere oplossingen te komen. Succesvolle mensen gebruiken de kracht van tegenslagen zoals zeilers de kracht van harde wind gebruiken; ze zetten hun zeilen zodanig dat ze er optimaal profijt van hebben.

Hetzelfde geldt voor organisaties. Ik heb de afgelopen zeven jaar het functioneren van meer dan zeventuizend toonaangevende groeibedrijven bestudeerd. De toppresterders hadden één interessant gemeenschappelijk kenmerk: ze hadden allemaal een uiterst moeilijke periode doorgemaakt – vaak zo moeilijk dat het voortbestaan van het bedrijf in gevaar was geweest.

Ik heb ontdekt dat niet de afwezigheid van problemen bedrijven groot maakt, maar juist de maalstroom van die problemen. Hoe een bedrijf op dit soort bepalende momenten reageert, is mogelijk een betere voorspeller van de kracht

en het herstellingsvermogen van een organisatie dan markt-penetratie of verslagen concurrenten. Als organisaties in zwaar weer terechtkomen, zorgen goede leiders ervoor dat ze zich niet alleen richten op overleven. Ze helpen hun bedrijf fundamentele vragen te stellen, feiten onder ogen te zien die in betere tijden worden genegeerd en de nieuwe kennis en inzichten te herkennen en te integreren die tegenslagen met zich meebrengen.

Het verhaal dat straks volgt, speelt zich af in een bedrijf, maar het had ook in een gezin, een kerk, een legereenheid of in het Witte Huis kunnen zijn. De kernvraag voor mensen in allerlei verschillende instellingen is tegenwoordig: hoe buigen we tegenslagen om in groei? En hoe helpen we mensen in onze omgeving hetzelfde te doen – hoe helpen we anderen hun veerkracht te vinden?

Het verhaal

Kuilen in de weg naar succes

Als Mike Maloney ooit een workout nodig had, was dat nu wel. Zijn vliegtuig was om middernacht met een vertraging van twee uur geland op Logan Airport. Hij was die ochtend om zes uur in een sneeuwstorm van huis vertrokken om de vlucht van acht uur van Boston naar Omaha te halen. Nadat hij in het Midwesten was aangekomen tijdens de hevigste ijzel van het jaar, was hij in anderhalf uur naar Altech Corporation gereden – een belangrijke klant die een paar dagen eerder had bedreigd zijn contract met Mike's bedrijf op te zeggen.

Gedurende het afgelopen jaar waren de winsten van zijn bedrijf verdampt en stond hij onder druk van het moederbedrijf om het tij te doen keren. Een recente stroom vertrekkende klanten maakte de situatie nog ernstiger.

Toen hij die avond op weg naar huis nog even op kantoor was langsgegaan, vond hij een ontslagbrief van de operationeel directeur op zijn bureau. De laatste druppel, dacht hij. Hij was bekaf – maar hij wist dat Maria en de kinderen in diepe slaap zouden zijn en hij was te gespannen om naar huis te gaan. Hij reed een paar straten verder en draaide zijn Lexus de besneeuwde parkeerplaats van de 24-uursfitness op en parkeerde in het gele licht van een lantaarn. Hij pakte zijn sporttas van de achterbank en liep naar binnen. De sportschool leek uitgestorven, afgezien van het meisje achter de balie dat slaperig Patience speelde op de computer.

‘Dat is lang geleden dat ik jou hier gezien heb’, riep een stem toen hij de kleedkamer binnenliep. Mike draaide zich

om en zag John Nicks die bezig was zijn schoenen uit te trekken terwijl het zweet van zijn geschoren hoofd liep. John was een bulldog van een man, een en al nek- en borstspieren, en een militair kapsel zo vlak als een boomstronk. Mike en hij hadden wel eens samen getraind sinds John een half jaar geleden was teruggekeerd uit Afghanistan.

‘Ik ben de afgelopen zes weken bijna constant op reis geweest’, verzuchtte Mike. Hij voegde daar met een zelfgenoegzaam lachje aan toe: ‘Wat een droomleven.’

‘Als je zo doorgaat, word je nog een bleek, pafferig mannetje’, grinnikte John.

‘We verliezen momenteel marktaandeel en ik zit voortdurend in het vliegtuig om de klanten die we nog hebben, vast te houden en waar mogelijk nieuwe deals te sluiten’, legde Mike uit. ‘De omzet is het afgelopen jaar met vijftien procent gedaald en het moederbedrijf zit me steeds op mijn nek. Vorig jaar hebben we alle franje gesnoeid en nu vinden ze dat ook de rest eraan moet geloven.’ Plotseling genereerde Mike zich omdat hij over zijn werkproblemen sprak en veranderde van onderwerp: ‘Ben je al klaar?’

‘Ik heb even met de gewichten gestoeid’, zei John, ‘maar ik wil je nog wel even te grazen nemen op de cardio, als je zin hebt.’

Ze gingen naast elkaar op de fietsen zitten. Mike stortte zich er helemaal op en koos voor een zware intervaltraining. Hij voelde de adrenaline stromen terwijl ook Johns fiets tot leven kwam en hoopte dat zijn vastbeslotenheid om van John te winnen hem een beetje zou afleiden.

Ze trainden ongeveer een half uur zwigend zij aan zij. Al dat reizen had het Mike onmogelijk gemaakt om regelmatig

te trainen en het kostte hem moeite om John bij te houden. Zijn shirt was doorweekt en het zweet prikte in zijn ogen.

‘Zo te horen is het nogal een slagveld bij jullie’, zei John.

Mike hapte naar adem en wist niet of hij wel een gesprek zou kunnen voeren, maar zijn trots dwong hem te reageren en voordat hij het wist, was hij bezig John het hele verhaal te vertellen. Een jaar geleden had hij zijn baan als leidinggevende bij een middelgrote technologieproducent opgezegd om bij de CRX Group te gaan werken. Maar al snel nadat hij zijn divisie bij CRX had overgenomen, stortte de markt in en waren Mike en zijn team alleen maar bezig geweest met overleven. Rachel, de ceo van het moederbedrijf, zette hem onder druk om diep in de personeelskosten te snijden en Mike was bang dat ze daardoor hun cruciale positie in de markt voorgoed zouden verliezen. Maar de afgelopen weken leek het alsof het bedrijf echt uit elkaar begon te vallen. Doordat hij zo veel onderweg was, verloor hij het contact met wat er op kantoor gebeurde. Mensen leken lusteloos, afgeleid en ontmoedigd. En nu had zijn operationeel directeur, een van de veteranen uit zijn team, zijn ontslag ingediend. Andere mensen bij het bedrijf zaten al op het randje, dit zou ze er zeker overheen duwen.

‘Het zou best eens kunnen dat je bedrijf zojuist de weg naar succes is ingeslagen’, zei John.

‘Ja hoor’, grinnikte Mike, maar toen hij naar John keek, zag hij dat die het meende. ‘Nou, als dit succes is, ga ik liever voor middelmatigheid’, voegde Mike eraan toe. John lachte alleen maar en knikte. Een paar minuten lang zei hij niets.

Mike hapte naar adem toen de timer van de fiets vijfen-vijftig minuten aangaf; hij drukte op de coolingdownknop.

Hij was opgelucht toen hij hoorde dat John hetzelfde deed. ‘Als ons bedrijf zich op de weg naar succes bevindt, zijn we in ieder geval in een kuil beland.’

‘Of jullie staan op het punt om weer op te veren’, zei John. Zijn fiets gaf zestig minuten aan en kwam snorrend tot stilstand.

‘Opveren?’ vroeg Mike, terwijl hij zijn gezicht afdroogde met een handdoek.

‘Hoe bedoel je?’

‘Opveren is altijd de eerste stap naar echte vooruitgang’, antwoordde John. ‘Als je de twee vragen hebt beantwoord die ik je nu ga stellen, zul je zien waar ik het over heb’, zei John.

‘Oké’, zei Mike.

De anatomie van veerkracht

John boog zich naar hem toe en keek hem recht aan.

‘Vraag één: welke eigenschap van jezelf staat je het meest aan?’

Mike dacht even na, hij vond het nogal gênant om over zijn goede eigenschappen te praten.

‘Goh, ik weet het niet, misschien dat ik een groot aanpasingsvermogen heb. Ik pas me aan aan wat het leven voor me in petto heeft’, antwoordde Mike.

‘Prima. Vraag twee: weet je nog wanneer je dat aanpasingsvermogen voor het eerst bij jezelf ontdekt of ontwikkeld hebt?’

‘Daar moet ik wel even over nadenken’, zei Mike.

De beide mannen liepen zwijgend naar de kleedkamer.

‘Oké’, zei Mike. ‘Ik geloof dat het tijdens mijn eerste jaar op de middelbare school was, toen mijn knie het begaf en mijn carrière in het American football voorbij was: mijn twee oudere broers waren sterren op de universiteit en ik had altijd gedacht dat ik in hun voetsporen zou treden. In een fractie van een seconde was dat allemaal voorbij. Ik raakte mijn vriendinnetje kwijt, een aantal van mijn vrienden... ik wilde het eigenlijk gewoon opgeven. Ik was heel erg kwaad, totdat ik op een dag besloot mijn leven weer in eigen hand te nemen. Ik stelde me beschikbaar als voorzitter van de leerlingenvereniging en stopte al mijn energie daarin – en ik leerde misschien wel de belangrijkste les van mijn leven: je moet je gewoon aanpassen.’

‘Zie je wel’, zei John, terwijl hij de deur naar de kleedkamer opendeed. ‘Je weet al hoe veerkracht werkt.’

‘O ja?’

‘Natuurlijk, het verhaal dat je me net verteld hebt, is een verhaal over veerkracht.’

Ze gingen de kleedkamer binnen en John stond stil voor een spiegel, die mistig was van het vocht uit de sauna. Met zijn wijsvinger tekende hij een grote asymmetrische V op de spiegel:



John keek Mike aan. ‘Mensen ontdekken of ontwikkelen hun belangrijkste eigenschappen als ze een moeilijke periode doormaken. Die gescheurde knieband van jou was een voorbeeld van plotseling hoogteverlies in je leven’, zei hij, terwijl hij zijn hand naar de linkerkant van de V bracht. ‘Uit wat je zegt, begrijp ik dat je een tijdje min of meer *desintegreerde* – je verloor je vriendinnetje, een paar van je vrienden, je raakte je dromen kwijt.’

‘Ja, ik geloof dat desintegratie het wel goed omschrijft’, zei Mike.

‘Maar op een gegeven moment raakte je de bodem’, ging John verder, ‘en *herintegreerde* je rondom een nieuw beeld van jezelf, en dat beeld omvatte een belangrijke eigenschap – aanpassingsvermogen.’ Terwijl hij dit zei, volgde hij met zijn vinger de rechterpoot van de V naar boven. ‘Zie je dat de rechterkant van de V hoger is? Dit geeft aan dat je er

uiteindelijk sterker uitkomt dan je erin ging. Daarom zei ik dat je bedrijf zich op weg naar succes bevindt, want met ieder plotseling hoogteverlies doet zich de mogelijkheid voor meer veerkracht te verwerven.

Mensen of teams ontdekken hun veerkracht alleen in moeilijke perioden', ging John verder. 'In het leger zat ik bij de commando's en zoals je weet, vormen die een elite-eenheid. Wat komt er als eerste in je op als je aan een commando denkt?'

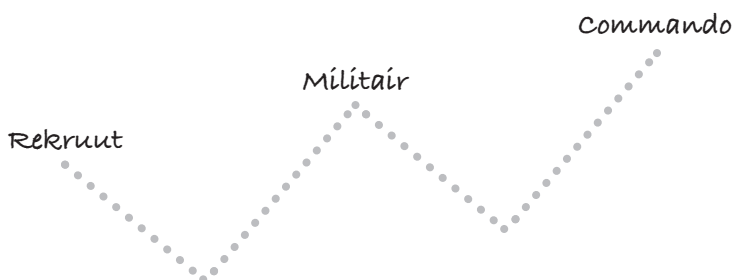
'Dat ze spijkerhard zijn', zei Mike.

'En denk je dat commando's hard geboren of hard gemaakt worden?' vroeg John.

'Ik weet het niet, hard geboren, denk ik.'

'Fout. Commando's worden gemaakt, niet geboren – en het maken van een commando begint al bij de basistraining. Als een jonge rekrut zich aan de poort van Fort Benning meldt voor zijn basistraining, stapt hij in een desintegratiemachine en heeft hij nog geen idee van het enorme hoogteverlies dat het leger voor hem in petto heeft. De basistraining draait volledig om het afbreken van mensen – het is een sterk gecontroleerd desintegratieproces. De eerste stap in de opleiding van een goede militair is het neerhalen, zoals jij tijdens de eerste stap in de ontwikkeling van je aanpassingsvermogen werd neergehaald op het veld. Vervolgens bouwt het leger de rekruten weer op – ze worden geherintegreerd – het beste dat ze als individu te bieden hebben, wordt gecombineerd met eeuwenoude kennis over hoe een goede militair in elkaar steekt. En daarmee houdt het niet op – iedere keer als een militair een stapje hogerop wil, heeft het leger een zwaardere desintegratie-ervaring voor hem in petto. Vergeleken met de commando-opleiding is de basistrai-

ning een vakantiekamp.' Hij schreef de woorden op en tekende nog een V op de spiegel:



‘Het is altijd hetzelfde verhaal: eerst desintegreren, dan herintegreren.’

Mike keek naar de spiegel terwijl de lijnen en de woorden begonnen te vervagen. Hij had inderdaad het gevoel dat zijn bedrijf desintegreerde. Waren er dingen die hij en zijn team over het bedrijf, hun klanten en de markt konden leren, waardoor ze in de toekomst sterker zouden zijn? Dingen die veel waardevoller zijn dan kwartaalcijfers? Had zijn bedrijf verborgen goede eigenschappen, zoals zijn eigen aanpassingsvermogen, die het op het punt stond te ontdekken en te ontwikkelen? Voor het eerst in weken voelde hij een flits van hoop en opwinding. Maar toen John hem op weg naar de uitgang passeerde, riep Mike: ‘Hé John, hoe weet je zo zeker dat mijn bedrijf niet gewoon blijft desintegreren?’

John draaide zich om en lachte: ‘Ik heb alleen gezegd dat het lijkt alsof je bedrijf zich op weg naar succes bevindt. Jij bent de enige die kan beslissen of je die weg ook inslaat. Het zal afhangen van je veerkracht. Maar hoe dan ook, je wilt zo’n perfect geval van hoogteverlies toch niet zomaar verspillen?’