

Voorwoord

Dit is een boek over vaart maken: over snel, soepel en succesvol veranderen. Over het feit dat veranderen lang niet altijd tergend langzaam hoeft te verlopen, maar dat in een minimale tijd maximale resultaten kunnen worden bereikt. Over het feit dat veranderen geen gedoe, maar juist een feest zou moeten zijn.

Om vaart te kunnen maken, heb je energie nodig. Er moet voldoende brandstof in de tank zitten. De accu moet opgeladen zijn. Zonder energie is er geen beweging en worden er geen prestaties gerealiseerd. Zo simpel is het. Wie regelmatig topprestaties levert, weet dit. De meesten gaan er echter aan voorbij.

In mijn twee vorige boeken (*We hebben er zin in!* en *Energy Boost*) ben ik uitgebreid ingegaan op de vraag wat energie is, waar het vandaan komt en hoe je energie van jezelf en van anderen kunt beïnvloeden. In dit boek trek ik de eerder ingezette lijn door en richt ik mij op de vraag hoe je de in een organisatie aanwezige energie optimaal kunt gebruiken om vaart te maken met verandering. Het antwoord hierop luidt: door te boosten! Door de juiste omstandigheden te creëren en voor een continue stroom van prikkels te zorgen, waardoor managers en medewerkers nieuwe energie krijgen om ander gedrag te vertonen en om hun prestaties te verbeteren. Zo'n proces hoeft geen jaren te duren, maar kan in de betrekkelijk korte periode van negentig dagen plaatsvinden. Geïnspireerd door oceaanzeilers voor wie geen golf te hoog is en die gewend zijn om continu op volle kracht vooruit te gaan, laat ik in dit boek zien hoe je zo'n proces het best kunt inrichten en wat je daarbij zoal kunt doen.

Ik wens je veel inspiratie, enthousiasme en bevlogenheid toe, tijdens en na het lezen van dit boek. Ook hoop ik dat je gauw aan de slag gaat om de ideeën uit het boek in praktijk te brengen. Mocht je vragen hebben of mocht je je eigen ideeën en ervaringen willen delen, dan kan dat via mijn website (www.hansvanderloo.nl) of via e-mail (info@hansvanderloo.nl).

*Uit een kleine vonk
zijn vaak hele branden
voortgekomen.*

Lucretius

Inleiding

Ken je het moedeloze gevoel van in de file staan en links en rechts voorbij te worden gereden? Terwijl je nog van alles te doen hebt, kom je ineens tot stilstand. Hoe ga je met zo'n situatie om? Berust je in je lot en hoop je dat de file snel weer oplost? Probeer je uit alle macht vooruit te komen, door voortdurend van baan te wisselen? Probeer je de verkeerspatronen te doorgronden, om op het juiste moment de juiste baan te kunnen kiezen? Of besluit je een andere route te nemen, die je sneller naar je bestemming brengt?

Stilstand versus energiek veranderen

Niet alleen automobilisten, maar ook bedrijven en organisaties hebben vaak met druk en tegenslag te maken. Ook zij hebben allerlei plannen en willen nog van alles doen. Maar ook zij worden geconfronteerd met tegenwind en komen geregeld tot stilstand. Ongeveer vier op de tien werknemers zeggen dat hun eigen organisatie vrijwel stilstaat.¹ Er gebeurt weliswaar van alles en mensen doen braaf hun werk, maar echt 'knallen' en vaart maken is er niet bij. Het accent ligt vooral op het indammen van risico's en het beperken van de schade. Her en der wordt er bezuinigd. Enig animo om nieuwe dingen te ondernemen en beter te presteren is er niet. Men verschuilt zich achter de veilige muren van de comfortzone. Urgente veranderingen worden vooruitgeschoven of halfslachtig aangevlogen. 'Nu even niet', hoor

je directies zeggen. Als rechtvaardiging voor de hierdoor ontstane vertraging wordt gezegd dat men bewust niet te hard van stapel wil lopen. Dat men in tijden van crisis beter prudent dan onbezonnen kan handelen. Dat men maar beter het hoofd koel kan houden.

Het zijn allemaal wijsheden waar een kern van waarheid in zit, maar die lang niet de hele waarheid zijn. Niets doen kan namelijk heel gevaarlijk zijn. Stilstand in tijden van razendsnelle verandering kan funeste gevolgen hebben. Kijk maar naar de val van reisgigant Oad. Ooit was het een florerend familiebedrijf, maar vanaf de eeuwwisseling stond het eigenlijk voortdurend in de file. Het miste hierdoor de aansluiting met de nieuwe tijd. Te lang werd de kracht van internet onderschat. ‘Internet, allemaal prima, maar ik geloof helemaal in persoonlijke contacten’, zo verwoordde de toenmalige directeur het binnen het bedrijf levende gevoel. Pas toen bleek dat men de impact van internet ernstig had onderschat en dat concurrenten mijnenver vooruit waren gesneld, kwam men in actie. Koortsachtig werd naar nieuwe mogelijkheden gezocht. Er werden miljoenenverslindende IT-systemen geïmplementeerd, er werd in de kosten gesneden en er werden nieuwe strategieën bedacht. Op zichzelf waren dat geen gekke interventies. Het ontbrak evenwel aan hartstocht, focus en daadkracht om écht vaart te maken. Het veranderen gebeurde op halve kracht. Er werd wel hard gewerkt, maar het ontbrak aan richting. Men rommelde maar wat aan. Het effect liet zich raden: de interventies hielpen het bedrijf niet vooruit, maar leidden alleen maar tot nog meer verwarring en gedoe. In alles demonstreerde Oad een schrikbarend onvermogen om energiek te veranderen (Woudt, 2014).

Hoe het wél kan, laten twee recente nieuwkomers op de reismarkt zien: Airbnb en Booking.com. Beide bedrijven hebben de kracht van internet niet onderschat, maar juist als basis voor een nieuw en briljant businessmodel omarmd. Airbnb is de wegbereider van een nieuwe ‘economie van het delen’. Het bedrijf verhuurt in ongeveer 40.000 steden appartementen, kamers en luxe buitenverblijven van particulieren aan particulieren. Deze accommodaties zijn niet alleen goedkoper, maar vormen ook een wezenlijk onderdeel van een unieke

reiservaring. In plaats van verzekerd te zijn van een saai hotelkamer, is het iedere keer weer een verrassing waar en bij wie je verblijft. Toen het bedrijf in 2008 op de markt verscheen, werd het door de gevestigde hotelketens als onbetekenende speler weggezet. Inmiddels is het lachen de gevestigde orde vergaan en weet men niets anders te bedenken dan naar de rechter te stappen om de nieuwe bedrijvigheid te verbieden. De reden hiervan: Airbnb is in een paar jaar tijd uitgegroeid tot een grote speler. Het bedrijf verhuurt op jaarbasis 15 miljoen accommodaties en ziet groeimogelijkheden tot 100 miljoen. Er staat inmiddels een imposant en ultramodern hoofdkantoor in San Francisco en de beurswaarde is groter dan die van veel bekende hotelketens.

Het verhaal van de oorspronkelijk Nederlandse start-up Booking.com – het werd in 2005 overgenomen door een groot Amerikaans bedrijf – is zo mogelijk nóg spectaculairder. De hotelboekingsite, die in 1996 door de toenmalige student Geert-Jan Bruinsma werd opgericht, is inmiddels uitgegroeid tot een internationaal bedrijf dat jaar in jaar uit dubbele groeicijfers laat zien. Het bedrijf telt 85 over de hele wereld verspreide kantoren, waar meer dan 4.500 werknemers dagelijks druk in de weer zijn om klanten in 41 verschillende talen te woord te staan en ervoor te zorgen dat er 400.000 hotelovernachtingen per dag worden geboekt.

Het vliegwiel van versnelde verandering

Snel in beweging komen, je soepel aanpassen aan veranderde omstandigheden en er alles aan doen om te groeien. Met gure tegenwind jezelf een weg door torenhoge golven van verandering banen. Het kan blijkbaar. Maar hoe doe je dat? Wat zijn de drijvende krachten achter het succes van aan de weg timmerende bedrijven als Airbnb en Booking.com? Afhankelijk van het perspectief van waaruit je kijkt, zijn dat er natuurlijk heel wat. Strategen zullen je wijzen op het briljante karakter van de gehanteerde businessmodellen. IT-specialisten

zullen het agile karakter van de technologische infrastructuur roemen. Marketingdeskundigen zullen je vertellen hoe doordacht er gebruik wordt gemaakt van big data. Het zijn stuk voor stuk puzzelstukjes die een deel van het succes verklaren. Maar ze geven geen antwoord op de vraag waar deze bedrijven de energie vandaan halen om snel vaart te maken, zich soepel aan te passen en zo goed te presteren. Dat antwoord is betrekkelijk eenvoudig en draait om focus. Focus op positieve energie, focus op ambities en prestaties en focus op gedrag: de drie basiscomponenten waaruit het vliegwiel van versnelde verandering is opgebouwd (zie figuur 1).



Figuur 1 Het vliegwiel van versnelde verandering

Focus op positieve energie

De eerste, meestal onzichtbare en daardoor vaak ook onderschatte kracht, is focus op positieve energie. Beide bedrijven stellen zich welwillend op tegenover de veranderingen in hun omgeving. Sterker nog, zij fungeren als energieke gangmakers achter de eigentijdse dynamiek. Leidinggevend en medewerkers durven hun nek uit te steken en een tegendraadse koers te varen. Zij volgen niet de platgetreden paden, maar richten zich op het exploiteren van nog onontgonnen ter-

rein. Zij geloven in het eigen kunnen en leggen een groot optimisme aan de dag. Zij laten zich dagelijks inspireren door het hogere doel om de wereld te verbeteren. ‘We hebben de wereld van het reizen weer tot een avontuur gemaakt’, klinkt het bij Airbnb. ‘We hebben de wereld van hotels veranderd’, zegt men bij Booking.com. ‘Wij hebben vraag en aanbod samengebracht op een manier die er eerst niet was. Dat is mooi.’ Een geboren cynicus zal misschien opmerken dat het makkelijk praten is als je succes hebt. Maar in feite is het precies andersom: het zijn niet zozeer de successen die positief stemmen, maar het is juist de positieve grondhouding die tot succes leidt. Positiviteit zorgt er niet alleen voor dat je productiever bent, maar ook dat je creatiever wordt. Het leidt ertoe dat je de wereld met frisse blik en open vizier benadert. Symptomatisch in dit verband is de verwondering van Brian Chelsky, de topman van Airbnb, over de vijandige reacties die zijn bedrijf bij gevestigde partijen oproept: ‘Door steeds maar weer opnieuw naar de rechter te stappen om onze activiteiten te verbieden, doen gevestigde hotelketens en lokale besturen alsof onze winst hun verlies is. Dat is dom gedacht. We zijn hooguit een aanvulling op het bestaande aanbod aan kamers. De reisbranche heeft te maken met een taart die voor iedereen kan groeien. Maar dan moet je wel vooruitgaan en onvoorwaardelijk in termen van mogelijkheden blijven denken.’

Focus op ambities en prestaties

Als tweede kracht noem ik de focus op ambities en prestaties. Beide bedrijven hebben een eigen visie op de waarde die zij aan verschillende groepen belanghebbenden leveren. In beide gevallen weet men waarom men bestaat, waarvoor men staat en waarheen men gaat. De visie is in heldere doelen en aansprekende ambities en prestaties vertaald. Beide bedrijven zorgen ervoor dat deze niet verwateren of ondergesneeuwd raken door alle dagelijkse besognes. ‘Alles is bij ons gericht op de klant’, zegt men bij Airbnb. ‘Wij zijn bijna religieus met de klant bezig’, klinkt het uit de mond van Arthur Korsten, marketingbaas van Booking.com. Beide bedrijven hebben hun kern bepaald en richten zich uitsluitend daarop. Het beeld van de te realiseren ambities en prestaties is messcherp. Het vasthouden aan die focus

kost veel energie, maar dat is het meer dan waard. ‘Er komen elke dag wel mensen langs die tegen ons zeggen dat we er veel meer bij kunnen doen. Je moet je echt inhouden om niet elke kans te grijpen die voorbijkomt. Wij geloven in eenvoud. Wij doen liever één ding verschrikkelijk goed, dan allerlei dingen een klein beetje’, aldus Korsten. Brian Chesky van Airbnb zegt min of meer hetzelfde: ‘Eigenlijk willen we maar één ding, en dat is mensen een betekenisvolle en onvergetelijke trip aanbieden. Ons wordt vaak gevraagd om ons businessmodel naar heel andere zaken uit te breiden. Maar dan worden we een soort “Air Everything” en missen we de noodzakelijke scherpte.’ De focus op ambities vertaalt zich ook in gedisciplineerde actie. De realisatie van prestaties wordt in kortcyclische ritmes opgepakt. ‘Er gaat geen dag voorbij dat we niet bezig zijn onze site te veranderen’, zeggen medewerkers van Booking.com. ‘Het leuke daarvan is dat dit niet alleen een taak is van de verantwoordelijke IT-mensen. Iedereen in het bedrijf houdt zich bezig met verandering en vernieuwing. Dat is onderdeel van ons gedrag.’

Focus op gedrag

Daarmee zijn we aanbeland bij de derde kracht die het vliegwiel van versnelde verandering in werking zet, de focus op gedrag. ‘Ogenscheinlijk zijn we een technologiebedrijf,’ zegt een medewerkster van Airbnb, ‘maar in feite draait alles bij ons om mensen en gedrag.’ ‘Wij zijn doeners die denken, niet andersom’, is een andere kreet die je binnen het bedrijf hoort. Ook bij Booking.com zeggen ze van zichzelf dat ze nuchtere doeners zijn. Oftewel: ‘de koeien moeten dagelijks gemolken worden’. Intrinsieke motivatie en eigenaarschap staan in beide bedrijven voorop. Dit betekent dat mensen dingen doen omdat ze het willen, niet omdat ze het van de baas moeten. Het speelveld van handelen wordt bepaald door visie, strategische doelen en gewenste prestaties. Binnen die kaders ervaren medewerkers relatief veel speelruimte. Sterker nog, het beleid binnen beide bedrijven is erop gericht om het beste in mensen naar boven te halen. Dat begint al bij de selectie aan de poort: er worden alleen mensen geselecteerd die over een ‘groeimindset’ beschikken en die bereid zijn te leren. Eenmaal binnen, zijn er diverse mogelijkheden om de talenten en kwaliteiten

verder aan te scherpen. Dit gebeurt niet zozeer door trainingen en allerlei langdurige ontwikkelingsprogramma's, maar op een *blended* manier, waarbij experimenteren, leren en realiseren door elkaar lopen. Om zelfleiderschap een kans te geven, zijn traditionele machtsstructuren afgezworen. Directieve vormen van sturing zijn vervangen door energiek en op gezag gebaseerde vormen van leiderschap. Mensen inspireren, continu sparren en belemmeringen die prestaties in de weg staan wegnemen: dat zijn de voornaamste activiteiten van leidinggevend in deze bedrijven.

Boosten: snel, soepel en succesvol veranderen

Nu zullen sommigen opmerken dat het betrekkelijk makkelijk is om zo'n vliegwiel bij beginnende ondernemingen in gang te zetten, maar dat het voor organisaties die al langer bestaan veel lastiger is. De ballast die zij in de vorm van achterhaalde structuren, systemen en processen met zich meedragen zou de realisatie van een vliegwiel van versnelde verandering bijna onmogelijk maken. Dat klopt maar voor een deel. Wanneer je niet bereid bent om uit je comfortzone te komen en oude manieren van denken en doen los te laten, gaat het je inderdaad naar alle waarschijnlijkheid niet lukken. Dan blijf je steken in eindeloze plannenmakerij en in directieve verandercommando's die op massale weerstand stuiten. Dan zal je zien dat je geen nieuwe energie krijgt, maar dat er juist energie weglekt.

In dit boek wil ik laten zien dat het ook anders kan. Dat er naast of in plaats van de gangbare manier van veranderen ook een aanpak bestaat waarmee je het vliegwiel van versnelde verandering wél in gang kunt zetten. Die energieke en versnelde manier van veranderen duid ik aan als 'boosten'. In het alledaagse spraakgebruik verwijst een boost naar een tijdelijke opkikker. Maar er is nog een tweede, minder gangbare betekenis, en die duidt erop dat je mensen, teams en organisaties naar een hoger niveau tilt. Boosten verwijst dan naar (zelf)verheffing: door een slimme en snelle ingreep breng je de dingen op een hoger plan.

In dit boek zal ik de term in beide betekenissen gebruiken. Boosten wijst dan op een manier van versnelde gedragsverandering die beoogt om mensen, teams en organisaties tot een hoger prestatieniveau te brengen.

In situaties waarin mensen, teams en organisaties verstarde zijn en helemaal vastzitten, probeert boosten de boel te 'ontroesten'. In situaties waarin iedereen verkrampd en als een kip zonder kop bezig is, heeft boosten tot doel om de zaak tot rust te brengen en mensen tot gerichte acties te bewegen. In beide gevallen gaat het erom dat je met behulp van nieuwe energie in staat bent om betrekkelijk vlotte gedragsveranderingen en beduidend betere prestaties te realiseren. Het unieke van deze manier van veranderen is dat er geen gebruik wordt gemaakt van externe krachten, maar van interne hefboomen om dit te realiseren. Boosten richt zich op het versterken van de menselijke kracht, om snel in beweging te komen en prestatiedoorbraken te realiseren.

Hoe is dit boek opgebouwd?

In dit boek ga ik uitgebreid in op de achtergronden, onderbouwing en methodiek van boosten. Daarbij hanteer ik de volgende driedeling:

Deel 1

In het eerste deel start ik met een uiteenzetting van de centrale metafoor die ik in dit boek hanteer: het oceaanzeilen, en dan met name de Volvo Ocean Race. Die race is een van de meest spectaculaire en uitputtende sportevenementen die er bestaan. De prestaties die geleverd worden zijn fenomenaal. De omstandigheden waaronder dat gebeurt zijn bijna onmenselijk. Toch lukt het de elite onder de oceaanzeilers iedere keer weer om topprestaties te leveren. Wat is het geheim achter hun succes? Deze vraag probeer ik op twee manieren te beantwoorden. Allereerst door je in hoofdstuk 1 kennis te laten maken met het team van Auke en Broos, die zich voorbereiden op hun eigen race: de

Blue Ocean Race. Hoewel dit verhaal gebaseerd is op enkele waar-gebeurde feiten, is het grotendeels fictief. Hiermee wil ik je op een levendige manier een eerste indruk van boosten geven. In hoofdstuk 2 staat vervolgens het ‘echte werk’ centraal: de wereld van de Volvo Ocean Race. Hoe ziet die wereld er eigenlijk uit? Vanuit welke mindset gaan de deelnemers te werk? En wat zijn de voornaamste activiteiten om in deze wereld vaart te kunnen maken?

Deel 2

In het tweede deel verplaats ik het blikveld naar veranderingen binnen organisaties. Hoofdstuk 3 is gericht op de verschillende principes achter traditionele en meer eigentijdse vormen van veranderen. Ik laat zien waarom het percentage gesneuvelde veranderingen in organisaties zo absurd groot is en wat je kunt doen om wél snel, soepel en succesvol te veranderen. In hoofdstuk 4 ga ik dieper in op de aard en de bouwstenen van boosten. Waar komt de aanpak vandaan, wat is de wetenschappelijke onderbouwing ervan, wat zijn de voordelen en hoe pak je het aan?

Deel 3

In het derde deel ga ik in op de praktische kant van boosten. Wat zijn de te nemen stappen en welke interventies kun je daarbij het best gebruiken? In hoofdstuk 5 lees je hoe je een boost op gang brengt. In hoofdstuk 6 hoe je de resultaten van een succesvolle boost kunt vasthouden en versterken.

Voor wie is dit boek bedoeld? Voor iedereen die het getreuzel en gedoe rond veranderen beu is en die vaart wil maken. Voor iedereen die het geloof in vage veranderdoelen, onwerkbare veranderplannen en verstikkende *road-maps* allang heeft opgegeven. Voor iedereen die veranderen niet zozeer als een kwestie van moeten, maar als een kwestie van willen ziet. Voor iedereen die van veranderen een positief feest wil maken. Voor iedereen die gelooft in de innerlijke kracht van mensen om slim, snel en soepel te veranderen. Kijk in dit verband maar eens naar kinderen. Dat zijn geboren veranderaars. Ergens in hun lijf zit een ontembare energiebron verborgen die hen in staat stelt de meest

onmogelijke dingen te bedenken en te realiseren. Voor kinderen is het leven één grote ontdekkingsstocht. Het zijn geboren *crazy ones*, bij wie het veranderen in de genen zit. Met dit boek wil ik je niet alleen inspireren, maar ook concrete handvatten bieden om de kinderlijke drang naar verandering te doen herleven.

DEEL 1

VAART MAKEN OP VOLLE ZEE



*De mens kan geen nieuwe oceanen
ontdekken, tenzij hij de moed heeft om de
kust uit het oog te verliezen.*

André Gide

1 De Blue Ocean Race

Het spookte al enige tijd door hun hoofd: nog één keer een kunstje flikken! Nog één keer vaart maken en laten zien wat je kunt. Tot nu toe hadden Auke en Broos – want over hen hebben we het hier – het vooral als een mooie droom beschouwd. Meedoen aan een heuse zeilwedstrijd was iets wat ze al meer dan een decennium niet hadden gedaan. In hun topjaren hadden ze zo'n beetje alles gewonnen wat er op nationaal en internationaal gebied te winnen viel. Nationale kampioenschappen, olympische medailles en professionele oceanraces die hen over de hele wereld brachten. Van de iconische status die ze toen hadden was niet veel meer over. Incidenteel gaven ze nog weleens een lezing of training aan managers. Jongere zeilers hadden de fakkel overgenomen. Auke en Broos waren in vergetelheid geraakt. Dat was trouwens een bewuste keuze geweest. Ze hadden hun nomadische zeemansbestaan opgegeven om voortaan bij hun gezin te kunnen zijn. Daarvoor hadden ze hun sportieve ambities moeten laten varen. Om nog enige verbinding met het zeilen te houden, hadden ze samen met een paar vrienden een eigen zeilschip gekocht. Aanvankelijk waren ze fanatiek bezig geweest, maar geleidelijk was de klad erin gekomen. Inmiddels was het eerder een vriendenclub die puur voor de gezelligheid een rondje ging zeilen.

Een paar weken geleden werd Auke onverwacht gebeld door de directeur van een groot IT-detacheringsbedrijf. Deze liet weten dat hij al tijdenlang een team zocht dat aan de prestigieuze Blue Ocean Race wilde deelnemen. Hoewel hij wist dat Auke en Broos al jaren niet meer op topniveau hadden gezeild, zag hij in het duo de ideale mogelijkheid om een eigen team te sponsoren. Auke en Broos zouden de vrije hand krijgen in het samenstellen van een team en het bepalen van de koersstrategie. Na het gesprek had Auke meteen contact gezocht met Broos. ‘Er hangt iets in de lucht ...’, waren zijn eerste woorden geweest.²

1.1 Een aanbod dat je niet kunt afwijzen

Vanuit de aan de Zuidas gelegen kantoorcolos hadden Auke en Broos een fantastisch uitzicht op de omgeving van Amsterdam. Onder hen schitterden de auto’s in de nog steeds felle oktoberzon. Buiten heerste een Indian Summer. Maar dat was wel het laatste waar het tweetal op dat moment aan dacht. Ze waren in bespreking over een aanbod om een professioneel zeilteam op te zetten, dat zou deelnemen aan de befaamde Blue Ocean Race. Het team zou gesponsord worden door het grote internationale softwarebedrijf ITSOL. Nadat er eerder een aantal verkennende gesprekken met lager geplaatste managers hadden plaatsgevonden, was nu het moment gekomen om met de CEO van het bedrijf, Aalderik Harinxma, te praten. Die had er geen gras over laten groeien. Op gedreven toon had hij verteld over zijn droom om ooit een eigen team aan de Blue Ocean Race te laten deelnemen. Als geboren Fries zat het zeilen hem in het bloed. Hoewel hij naar eigen zeggen chronisch tijdgebrek had, was hij als het maar even kon in zijn zeilboot op het water te vinden.

Nadat het drietal een minuut of tien wat zeilervaringen had uitgewisseld, was Aalderik to the point gekomen. ‘Ik heb me goed in jullie verdiept en weet wat jullie kunnen. Jullie profiel past perfect bij de uitstraling die wij als bedrijf willen hebben. Wij bieden jullie de mogelijkheid om een professioneel team te formeren. Daar zijn

natuurlijk wel een aantal voorwaarden aan verbonden.’ Auke en Broos zetten zich schrap. Ze waren beiden inmiddels in de vijftig en hadden in het verleden aardig wat ervaring met dit soort sponsorgesprekken opgedaan. Op dit punt in het gesprek werd er vanuit de sponsor meestal een gigantisch pakket aan eisen en verplichtingen op tafel gelegd. Zo had een topmanager ooit een vuistdik plan gepresenteerd en erbij gezegd dat dit de basis was geweest waarmee voorgaande teams succesvol aan de race hadden deelgenomen. Of de heren dat plan gewoon maar even wilden uitvoeren ... Het opmerkelijke was dat Aalderik helemaal niet met een plan kwam. In plaats daarvan liet hij weten dat het hem in de eerste plaats om prestaties in de Blue Ocean Race ging. Hoe die prestaties werden bereikt, liet hij graag aan de professionals over. Daarbij tekende hij aan dat presteren voor hem niet gelijkstond met de beste zijn en winnen. ‘Winnen is belangrijk,’ zei Aalderik, ‘maar ik vind het nóg belangrijker dat jullie er alles aan doen om zo goed mogelijk voor de dag te komen. Als dat niet tot een overwinning leidt, jammer dan.’ ‘Ik hoef jullie niet te vertellen wat er nodig is om aan zo’n race deel te nemen’, zei hij ook nog. ‘Ik vertrouw erop dat jullie in staat zijn om een topteam samen te stellen waarmee we goed voor de dag komen. Jullie krijgen van mij alle steun en faciliteiten om dat te doen. Ik verwacht wel dat jullie van positieve wil zijn en dat jullie in staat zijn om snel vaart te maken met de voorbereiding. Dat zijn wat mij betreft de enige voorwaarden.’

Een halfuur later, toen Auke en Broos op het parkeerdek bij hun auto stonden, konden ze hun oren nog steeds niet geloven. ‘Dit is boven alle verwachtingen’, doorbrak Broos de stilte. ‘We krijgen een gigantisch budget en de vrije hand om een team te formeren.’ Auke beaamde dat ook hij enthousiast was. Tegelijkertijd was er iets wat hem een bedrukt gevoel gaf. ‘Ik weet niet hoe dit bij de anderen valt’, zei hij. ‘We hebben ooit met elkaar afgesproken om alleen nog maar puur voor de lol te zeilen. Als we op dit aanbod ingaan, wijken we daar natuurlijk van af. Ik zou niets liever willen dan meteen van start gaan, maar ik weet niet of we de rest wel meekrijgen.’

1.2 De voorgeschiedenis

De rest van de groep, dat waren nog vier andere zeilers: Aard, Mart, Johan en Roel. Naast Auke en Broos hadden ook Aard en Mart in het verleden hun sporen als professionele zeezeilers verdiend. Alle vier hadden ooit in verschillende teams aan de Whitbread Round the World Race – de voorloper van de huidige Volvo Ocean Race – deelgenomen, en wisten dus precies wat topzeilen inhield. Na hun ‘wilde zeiljaren’ hadden ze elkaar een jaar of tien geleden gevonden. De voortdurende ontberingen, maar vooral de maandenlange afwezigheid uit het gezin, waren ze allen beu. Ze wilden bij hun vrouw en kinderen zijn. Ze wilden niet de vader zijn die ergens op de wereld in een zeilboot ‘rondboberde’. Tegelijkertijd hadden ze hun passie voor het zeilen natuurlijk niet verloren.

Toen het viertal elkaar weer ontmoette, was het plan om een goed amateurteam te vormen snel geboren. Er werden nog twee zeilfanaten bij gehaald. Johan, een gedreven en goedlachse marketingman die van jong af aan had gezeild. De echte top had hij nooit bereikt. Daarvoor miste hij niet alleen het talent, maar ook de ijzeren wil. Ooit had hij aan het professionele zeilen geroken en met het team van een gerenommeerde olympische kampioen meegetraind. Maar het was het niet geworden. Johan had steeds meer afkeer gekregen van het autoritaire gedrag van de schipper. Het leek wel een militaire operatie. Voortdurend werden er commando's toegeschreeuwd en over het systeem van zeilen mocht niet gediscussieerd worden; bevel was bevel. Daardoor was voor Johan de lol er gauw af. Zeilen deed je volgens hem voor je plezier, niet om je aan duizend en één opdrachten te houden. Al met al was het dus net niet gelukt om professioneel aan de gang te gaan. Wél had hij aan dit uitstapje een goede vriend in de persoon van Broos overgehouden. En dan was er nog Roel, die vanaf zijn jeugd met Auke bevriend was. Hij had ook geen professionele achtergrond als zeiler, maar stond er heel anders in dan Johan. Ooit had Roel de droom gehad om als professional aan de slag te gaan. Maar naarmate hij ouder werd, was die droom steeds meer naar de achtergrond verdrongen. Na zijn studie had hij snel carrière gemaakt bij een

internationaal adviesbureau. Hij had de hele wereld rondgereisd en zich drie maal in de rondte gewerkt. Het ontbrak hem eenvoudigweg aan tijd en energie om zich intensief op het zeilen te storten.

Hoewel het zestal verschillende persoonlijke achtergronden en karaktereigenschappen had, waren het stuk voor stuk fanatieke zeilers. Kort nadat ze bij elkaar waren gekomen, hadden ze aanvankelijk wat tochten met gehuurde boten gemaakt en her en der ook aan een race deelgenomen. Maar al gauw werd het plan opgevat om een eigen boot te kopen. De komst van die boot had het team een boost gegeven. Ze hadden er eindeloos mee geoefend, om vertrouwd te raken met de technische eigenschappen en mogelijkheden van het vaartuig. Het enthousiasme was alleen maar toegenomen doordat ze verschillende eendaagse Lake Races met groot gemak wonnen. Het team was in de publiciteit gekomen toen er in de *Vaarkrant* van *De Telegraaf* een pagina verscheen over 'de nieuwe amateurs die hun achterkant aan de professionals lieten zien'. Met name Johan en Roel hadden van die aandacht genoten en waren apetrots geweest. Het was niet niks wat ze hadden gepresteerd: zomaar een handvol professionele teams verslaan was niet iets wat dagelijks gebeurde. Ondertussen nam het zeilen weer zoveel tijd in beslag, dat de diverse partners aan de bel trokken. De groep besloot om gas terug te nemen. Iedereen had zich daar volmondig achter geschaard.

En zo was de groep fanatieke zeilers geleidelijk een vriendenteam geworden. Er werd nog maar sporadisch aan races deelgenomen en er werd nog minder vaak gewonnen. In plaats van intensief te zeilen, ging het steeds meer om het gezellig samenzijn. Urenlang lol maken. Dobberend in de hete zon bier drinken en knakworsten eten. Elkaar sterke verhalen over vroeger vertellen. Over die ene keer bijvoorbeeld, dat ze bijna tegen een walvis waren opgevaren. Of over het feit dat de hoofdmast tijdens een felle storm op volle zee brak. Dagenlang waren ze bezig geweest om die mast te repareren. Winnen konden ze allang niet meer, maar de prestatie om heelhuids de oceaan over te komen was er niet minder om geweest. Die verhalen over vroeger waren de energieke lichtpuntjes in het steeds gezapiger bestaan van het vrien-

denteam. Bij gebrek aan prestaties en opwindende gebeurtenissen had de groep zelf weinig verhaal. De energie die er ooit was geweest, nam langzaam maar zeker af (zie kader).

Hoe energie steeds verder weglekt

Alles in het leven groeit, maar tegelijkertijd komt aan alle groei een einde. In de natuurwetenschappen hebben ze hier zelfs een universele wet voor bedacht: de tweede wet van de thermodynamica. Deze wet stelt dat elk systeem waar geen nieuwe energie aan wordt toegevoegd, op den duur tot een toestand van 'entropie' vervalt. Die term verwijst naar de hoeveelheid niet-productieve energie. In gewone mensentaal betekent dit dat vitale en groeiende systemen op een gegeven moment vanzelf vertragen en tot stilstand komen. Energieverlies zit dus als het ware in de natuur ingebakken. Alle systemen hebben de neiging om na een periode van onstuimige groei een bepaald plateau te bereiken. Eerst biedt zo'n plateau een welkome ruimte voor consolidatie en herstel. Maar na verloop van tijd merk je dat de groei is gestopt en dat het plateau zelfs begint te hellen. Een in dit verband vaak gebruikte figuur is de S-curve. Na een korte energieverslindende en energiegeevende aanloop, wijst de weg een tijd lang recht omhoog, om vervolgens bij het hoogtepunt aangekomen weer af te vlakken. Als dat gebeurt, gaat er productieve energie verloren en neemt de entropie toe. Het gedrag vertraagt en de prestaties nemen af. De enige manier om hieruit te komen, is door een nieuwe S-curve te starten. Dit gebeurt wanneer je nieuwe ambities formuleert en nieuwe prestaties wilt realiseren.

1.3 Hoogoplopende emoties

Nadat Auke en Broos Aalderik hadden gesproken, kwam het team diezelfde avond nog bij elkaar om over het voorstel te praten. Uiteraard was iedereen op de hoogte gehouden van de voorgesprekken. Mart,