



# Roadmap naar Optimale Productiviteit

*De sleutel om High Performers duurzaam succesvol en tevreden te houden zodat ze niet uitvallen noch de organisatie verlaten.*

**Veerle Vekeman**   
— HET KAN ANDERS —

# De noodzaak van Optimale Productiviteit voor High Performers

In mijn rol als sparring partner voor managers, vroeger in HR bij o.a. Nokia en Electrolux, tegenwoordig als coach en trainer, hoor ik vaak de volgende **bezorgdheden van leidinggevenden**:

- Ik hoor mijn team vaak klagen over de hoge werkdruk. Ik zie sommige teamleden lange dagen maken en regelmatig ook in het weekend werken.
- De gedreven, jonge medewerkers in mijn team denken dat ze alles aan kunnen en laden te veel hooi op hun vork.
- Ik vrees dat ze dit op lange termijn niet kunnen volhouden.
- Ik ben bezorgd dat er iemand langdurig zal uitvallen met burn-out klachten.
- Ik probeer de harde werkers in mijn team te helpen om minder overuren te maken. Er verandert echter niets en daardoor voel ik me machteloos.
- Ik zie ook dat ze geen tijd nemen voor het huidige trainingsaanbod van HR.
- Ik ben bang dat als mijn teamleden gefrustreerd blijven over de hoge werkdruk en werkstress, ze op zoek gaan naar een andere job met een betere work-life balans.

Dit zijn terechte bezorgdheden. Ik heb het in mijn verschillende HR rollen helaas te vaak ook daadwerkelijk zien gebeuren: medewerkers die onverwacht langdurig uitvielen met burn-out klachten. Dat was dan erg pijnlijk voor die medewerker.

Maar als het een High Performer betrof, liet hij ook een groot gat achter in de organisatie. Het was dan een hele uitdaging om hem te vervangen, als daar al budget voor was. Hierdoor was er ook een zware impact op de rest van het team.

Vaak zag ik dan de betrokken leidinggevende, in afwachting van een oplossing, veel extra taken op zijn schouders nemen.

Tijdens exit-gesprekken hoorde ik regelmatig dat een verlies aan werkplezier hun reden voor vertrek was. Ze hoopten met de nieuwe job op een meer gebalanceerde levensstijl. Of ze hadden het gevoel dat hun potentieel niet helemaal tot hun recht kwam in de organisatie.

Het valt me op dat het vaak hele goede medewerkers zijn die bedrijven op deze manier verliezen: High Performers met een grote drive en met veel toewijding aan hun werk. Harde werkers die er alles aan doen om te leveren wat ze hebben beloofd.

Het zijn kartrekkers met veel verantwoordelijkheidsgevoel die oppakken wat anderen laten liggen en die veel werk naar zich toetrekken. Ze zijn de drijvende kracht achter een project en hebben uitstekende relaties met klanten of andere stakeholders. Ze leiden vaak andere teamleden op. Deze High Performers vormen de ruggengraat van je team.

Het is dan ook een stevig verlies als zo iemand uit je team uitvalt of vertrekt. Er gaat veel kennis en ervaring verloren. De druk op de achterblijvers wordt groot. De verzuimkosten en/of de vervangingskosten zijn hoog. Er kunnen nog extra financiële kosten zijn vanwege hun impact op projecten, innovatie of klanten.

Het vertrek van jonge talenten betekent niet alleen verlies van hun potentieel maar ook van de investering in hun ontwikkeling.

**Deze High Performers zijn onmisbare schakels in je organisatie** en vind je in allerlei rollen: expert, project manager of leidinggevende.

Tijdens de jaarlijkse beoordelingsronde geef je ze meestal de score “Zeer goed” of “Overtreft de verwachtingen” en ze rekenen hier ook op.

Tijdens Talent Reviews is iedereen het erover eens dat deze High Performers met hun consistente hoge performance zo waardevol zijn.

Soms hebben ze de ambitie om nog door te groeien naar hogere functies. Indien ze naast een hoge performance ook nog veel groeipotentieel hebben, zullen ze behoren tot de groep High Potentials van je organisatie. In dat geval zal hun ontwikkeling de nodige aandacht krijgen en worden ze wellicht uitgenodigd voor zogenaamde High Potential opleidingsactiviteiten.

Maar de experts die al vele jaren in dezelfde functie sterk presteren, krijgen wellicht veel minder aandacht.

Je erkent waarschijnlijk wel dat ze een sleutelrol hebben in je team. Maar in de waan van de dag neem je hun inzet en lange werkdagen te vaak voor vanzelfsprekend aan.

En dit zorgt voor risico's die iedereen onderschat. Deze risico's worden veroorzaakt door een energieverslindende vicieuze cirkel waarin High Performers onbewust gezogen worden.

High Performers hebben vele prachtige kwaliteiten. Ze kunnen hier echter ook in doorschieten.

Dit zorgt voor een vicieuze cirkel die kan uitmonden in verschillende negatieve scenario's. Zo ontstaat het risico van vertrek van de High Performer uit de organisatie, het risico van onbenut potentieel dat niet wordt aangeboord of van burn-out klachten.

Gezien de ernstige gevolgen voor zowel de betrokken medewerker als de organisatie wil je deze vicieuze cirkel doorbreken.

Hiervoor heb ik de Roadmap naar Optimale Productiviteit ontwikkeld. **Deze Roadmap is speciaal ontworpen voor de bijzondere dynamiek van High Performers die hoog-opgeleide kenniswerkers zijn.**

De Roadmap houdt er rekening mee dat High Performers graag succesvol en productief zijn in hun werk. Als hun leidinggevende of als HR wil je echter dat ze dit niet alleen nu, maar tijdens hun hele loopbaan zijn en dat ze tevreden blijven binnen je eigen organisatie.

Dat lukt als ze leren om *optimaal productief* te functioneren. Dat is een nieuwe, stressvrije manier van werken waarbij moeiteloosheid en balans samengaan met een hoge productiviteit.

In dit e-book bespreek ik eerst hoe de energieverslindende vicieuze cirkel ontstaat en de mogelijke scenario's waartoe deze kan leiden. Ik beschrijf hoe het model van Optimale Productiviteit hiervoor een oplossing biedt.

Daarna licht ik de zes stappen van de Roadmap toe om dit te bereiken. Voor elke stap geef ik aan wat de typische obstakels zijn voor High Performers en hoe deze stap verder gaat dan symptoombestrijding. Tot slot reik ik je **drie next steps** aan waarmee jij vanuit jouw rol als leidinggevende of HR verder aan de slag kan.

Mijn intentie is dat jij beter begrip krijgt van de High Performers dynamiek. Dit helpt je om hen beter te begeleiden als leidinggevende of in je HR rol. Zo kan je ze voor je organisatie behouden, blijven ze ook op lange termijn geëngageerd en veerkrachtig en floreren hun talenten volop.

## De dynamiek en de valkuilen van een High Performer zijn me zeer vertrouwd.

Ik ben jarenlang zelf zo'n harde werker geweest die meer werkte dan fijn en gezond voor me was. Mijn prestatiedrang heeft me veel opgeleverd. Maar het was soms hard ploeteren waarbij ik na het werk minder tijd en energie overhield dan ik eigenlijk wilde. Weekends waren er om te recupereren van een drukke werkweek. Ik leefde toe naar vakanties.

Ik ben gelukkig nooit in een burn-out terechtgekomen. Ik ben wel regelmatig van werk veranderd in de hoop daar een betere work-life balans te vinden. Maar ik nam mezelf en dus ook mijn patronen mee naar het nieuwe werk. Ik heb geleerd dat het gras elders niet groener is als je niet aan de dieperliggende reden van je onbalans werkt.

Om mezelf hierbij te helpen, ben ik me al vanaf mijn studietijd gaan verdiepen in persoonlijke ontwikkeling. Via opleidingen, coaching en talloze boeken heb ik veel geëxploreerd en geleerd. Ik wilde leren hoe je succesvol je potentieel realiseert en tegelijkertijd in balans blijft. **Ik heb van binnenuit ervaren welke methodes hierbij daadwerkelijk helpen.** Zo heb ik uiteindelijk een meer vervullend leven voor mezelf gecreëerd.



Vanuit mijn affiniteit met de problematiek van High Performers heb ik me hierin gespecialiseerd. Door mijn veelzijdige corporate én coach ervaring kan ik heel snel met hen schakelen.

Als burgerlijk ingenieur (Master Electrical Engineering) met een MBA, was technisch-commercieel project management de rode draad in de eerste tien jaar van mijn loopbaan bij o.a. Unilever, Siemens en France Telecom. Daarna heb ik gedurende 20 jaar alle watertjes van het HR vak doorzwommen; van recruitment, training, HR business partner tot HR director Benelux. Ik werkte bij o.a. ING, Nokia en Electrolux.

In al deze rollen en als coach heb ik van dichtbij gezien hoe organisaties leunen op High Performers. Ze zijn van cruciale betekenis en hun vertrek of uitval heeft een grote impact. Maar uiteindelijk is niemand onmisbaar. Ik vind het daarom zo ontzettend jammer als een High Performer met een burn-out thuis zit. Of wanneer zijn talenten niet helemaal benut worden of als hij met weinig werkplezier voortploetert ten koste van tijd voor zijn gezin of zijn hobby's.

Het kan anders! Daarom heb ik de Roadmap naar Optimale productiviteit ontwikkeld.

Ik wilde dat ik zelf eerder zo'n tool ter beschikking had. Zo had ik mezelf en anderen sneller en effectiever kunnen helpen om duurzaam te floreren in het werk.

Ik wens je veel leesplezier en hoop dat je mooie inzichten krijgt.

Hartelijke groeten,












*Veerle*

Veerle Vekeman

Transformative Coach & Trainer

De sleutel om High Performers duurzaam succesvol en tevreden te houden zodat ze niet uitvallen noch de organisatie verlaten.

# Inhoud

	<u><i>De energieverblindende vicieuze cirkel van High Performers</i></u>	6
	<u><i>Vier verschillende scenario's</i></u>	8
	<u><i>Ontsnappen uit de vicieuze cirkel</i></u>	11
	<u><i>De Roadmap naar Optimale Productiviteit</i></u>	15
	<u><i>Stap 1. Oorzaken van stress oplossen</i></u>	16
	<u><i>Stap 2. Klaar zijn met werk binnen normale werkuren</i></u>	18
	<u><i>Stap 3. In een moeiteloze flow werken</i></u>	20
	<u><i>Stap 4. De juiste ondersteuning ontvangen van je omgeving</i></u>	22
	<u><i>Stap 5. Energie overhouden voor een leven naast je werk</i></u>	24
	<u><i>Stap 6. Op lange termijn succesvol blijven</i></u>	26
	<u><i>Next steps</i></u>	28

# De energieverblindende vicieuze cirkel van High Performers

High Performers zijn medewerkers die consistent uitstekende resultaten behalen en sterke prestaties leveren. Ze willen succesvol zijn en prachtig werk leveren. Ze zijn bereid om zich hiervoor volledig in te zetten. Dit maakt hen tot sleutelfiguren die van grote betekenis zijn in je organisatie.

High Performers hebben een aantal typische kwaliteiten die ervoor zorgen dat ze zo succesvol zijn en veel voor elkaar krijgen:

- Ze zijn resultaatgericht, met focus op uitstekende prestaties en streven steeds naar verbetering.
- Het zijn aanpakkers die daadkrachtig veel taken op hun schouders nemen.
- Ze zijn gedreven en stuwten voortvarend het werk vooruit.
- Ze hebben een groot verantwoordelijkheidsgevoel en nemen autonoom initiatief.
- Het zijn toegewijde, plichtsgetrouwe medewerkers die zich consistent inzetten.
- Ze gaan voluit voor resultaat en zetten standvastig door.

Deze kwaliteiten zorgen er echter ook voor dat ze onbewust in een vicieuze cirkel worden gezogen. Deze vicieuze cirkel verslindt veel energie.



## De energieverblindende vicieuze cirkel van High Performers

# De werking van de energieverblindende vicieuze cirkel

De manier waarop een High Performer in deze vicieuze cirkel terecht komt, verloopt als volgt:

## 1. Resultaatgericht

**Hij staat voor uitstekend resultaat.**

Als High Performer wil hij succesvol zijn. Hij staat voor uitstekend resultaat en dat bewijst hij keer op keer. Hij wil de verwachtingen die men van hem heeft, waarmaken; ongeacht zijn overvolle agenda.

## 2. Aanpakker

**Hij ziet wat moet gebeuren en pakt het werk op.**

Hij doorziet heel snel wat nodig is om iets voor elkaar te krijgen. Hij pakt taken zo snel op dat hij er niet bij stilstaat of hij hier tijd voor heeft en of dit het goede moment is voor deze taak. Hij geniet ervan druk bezig te zijn.

## 3. Verantwoordelijk

**Hij heeft een groot verantwoordelijkheidsgevoel en trekt veel naar zich toe, ook werk van anderen.**

Als hij ziet dat ergens gaten vallen, gaat hij het oppakken. Het moet nu eenmaal gebeuren. Hij voelt zich verantwoordelijk voor het eindresultaat en zal alles doen wat in zijn mogelijkheid ligt om iets tot een succes te maken.

Hij zal niet gemakkelijk om hulp vragen. Hij is het gewoon om iets op eigen kracht op te lossen. Het zou als falen voelen om een opdracht die hem te veel wordt, terug te geven. En falen staat niet in zijn woordenboek.

## 4. Daadkrachtig

**Hij heeft het heel druk. Soms blijft belangrijker werk liggen.**

Al zijn energie is gericht op het afwerken van zijn takenlijst. Hier zijn ongemerkt ook een heleboel taken opgekomen die eigenlijk voor anderen zijn of die minder belangrijk zijn. Hij werkt hard en tikt veel van zijn lijstje af. Hij laat zich echter leiden door de waan van de dag, door mails en vergaderingen. Hij hoopt dat hij straks in wat rustiger vaarwater komt.

## 5. Toegewijd

**Hij werkt lange dagen. Hij gaat over zijn grenzen heen.**

Omdat hij zo voluit gaat voor resultaat, maakt hij lange werkdagen om alles voor elkaar te krijgen. Indien nodig werkt hij in het weekend. Hij werkt soms meer dan hij eigenlijk wil maar dat heeft hij ervoor over. Soms geeft zijn lijf wat signalen dat hij over zijn grenzen gaat, bijvoorbeeld spanning in zijn nek en schouders of hoofdpijn. Hij merkt deze signalen niet op of negeert ze.

## 6. Hij is vermoeid maar recupereert weer.

Hij houdt vele ballen in de lucht en werkt hard. Dat maakt hem moe. Maar hij recupereert daarna ook weer. Hij haalt voldoening uit de successen die hij boekt. Hij krijgt vleugels van de erkenning die hij hiervoor krijgt.

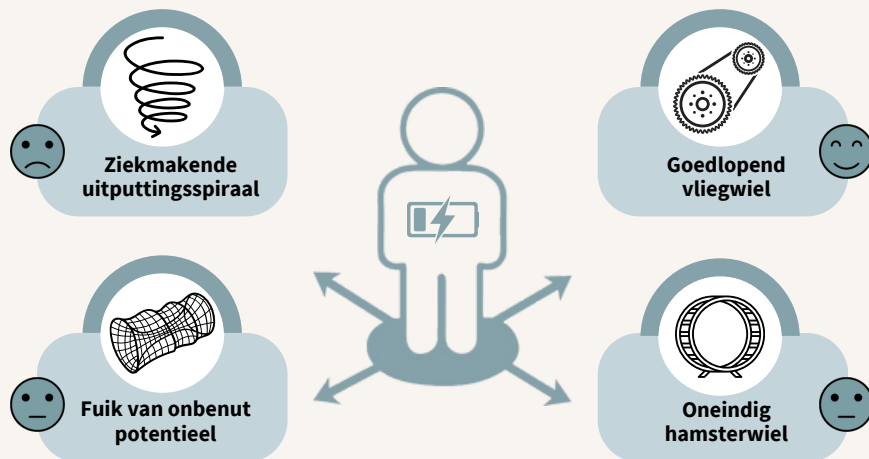
In periodes dat hij het heel druk heeft, heeft hij 's avonds alleen nog energie over om wat op de bank te hangen. Soms dient het hele weekend om bij te komen van de week. Maar maandag kan hij er weer tegenaan. En dan heeft hij weer alle energie om erin te vliegen en nieuwe uitdagingen op te pikken.



# De energieverblindende vicieuze cirkel leidt tot vier verschillende scenario's

Deze vicieuze cirkel vraagt veel energie. Hoe dit op de lange termijn uitwerkt voor de High Performer in je team hangt af van verschillende factoren: zijn persoonlijkheid, de match met de job, zijn competenties, zijn relatie met jou als leidinggevende, de samenwerking met zijn collega's, de werkdruk, de sfeer in de organisatie, zijn privé situatie enz.

Er zijn vier typische scenario's te onderscheiden.



## Scenario 1



Dit is het ideale scenario. Zo ken ik bijvoorbeeld Peter. Hij is hoofd R&D bij een ICT bedrijf in de Benelux en functioneert uitstekend. Hij zit in een functie die perfect bij zijn talenten past. Peter werkt hard maar geniet ervan en krijgt de nodige erkenning voor zijn prestaties. Zo blijft hij gemotiveerd om steeds weer nieuwe uitdagingen aan te gaan.

**Hij heeft voldoende bronnen van energie die hem steeds weer opladen en hij recupereert goed van zijn inspanningen.**

## Scenario 2



Het bereiken van een prestatie geeft helaas maar een korte voldoening. Er is altijd meer te doen. Er zullen zich altijd weer nieuwe uitdagingen aandienen op het werk.

Zo is er Ingrid, senior manager Tax Compliance bij een internationaal consultancy bedrijf. Zij keek uit naar het moment dat het rustiger zou worden. Maar die tijd kwam nooit. Er kwamen steeds nieuwe uitdagingen die het uiterste van haar vroegen.

Hierdoor ontstond bij haar het gevoel van steeds maar in hetzelfde hamsterwiel rond te lopen. Na verloop van tijd leverde het succesvol afwerken van een project haar niet meer dezelfde energie op als vroeger.

Haar werkplezier werd lager. Omdat ze als High Performer veel lange dagen maakte en veel privétijd opofferde voor haar werk, kreeg ze het gevoel van: "Is dit het nu?" **Werken werd een soort moeten. Het voelde voor haar als overleven.**





Ingrid bereikte het punt dat ze er helemaal klaar mee was. Ze wilde van overleven terug voluit leven. Ze startte een zoektocht naar ander werk. Ze vond een job in een andere organisatie en **hoopte daar een betere work-life balans en meer voldoening te ervaren.**

Haar leidinggevende en haar HR afdeling hoorden pas over haar onvrede toen het al te laat was. Toen ze haar ontslag indiende, was het onmogelijk om haar nog op andere gedachten te brengen.

De loyaliteit en toewijding van High Performers, worden vaak als vanzelfsprekend beschouwd. Hierdoor kunnen ze zich ondergewaardeerd voelen.

High Performers kunnen bijzonder gevoelig zijn voor een gebrek aan erkenning. Ze hebben immers vaak hoge verwachtingen van zichzelf en van anderen.

Een gebrek aan erkenning zorgt voor demotivatie en stress. Ook dit kan leiden tot een vertrek naar een andere job waar ze meer waardering krijgen.

### Scenario 3



High Performers doen het graag goed en leggen de lat hoog voor zichzelf (en hun omgeving). Dit kan ertoe leiden dat ze zichzelf onbewust saboteren.

Ik heb al heel wat High Performers gezien waarvan het potentieel onvoldoende werd benut. Dat is zowel jammer voor de betrokken medewerker als voor jouw organisatie. Afhankelijk van hun persoonlijkheid was één van de volgende situaties van toepassing:

#### Faalangst:

Als ze het gevoel hebben dat ze niet aan hun eigen hoge verwachtingen kunnen voldoen, geven sommige High Performers het liever bij voorbaat al op. Of ze beginnen er niet eens aan, uit angst om te falen. Wanneer ze een verlangen voelen om een nieuwe stap in hun loopbaan te zetten, doen ze dit niet omdat **ze denken daar nog niet klaar voor te zijn.**

#### Please gedrag:

Andere High Performers willen graag van betekenis zijn voor anderen. Daarom vinden ze de mening van anderen belangrijk. Ze willen dat anderen hen succesvol en aardig vinden. Hierdoor vinden ze het moeilijk om nee te zeggen. Ze vervallen dan in please gedrag. Ze accepteren taken die niet tot hun scope behoren. Hierdoor **verliezen ze de focus op taken met meer impact.** Of ze hebben geen tijd meer over om in hun eigen opleiding of een ander interessant project te investeren. Hun ware potentieel blijft daardoor onvoldoende zichtbaar.

#### Ambitie laten varen:

Er zijn ook High Performers wiens job onnodig veel tijd, energie en frustratie kost omdat ze zo zelden om hulp vragen. Omdat hun huidige rol al zoveel van hun vraagt, laten ze de ambitie los om nog verder door te groeien. Hierbij is het dragen van meer verantwoordelijkheid niet het probleem. Dat gaat hen van nature af. **Ze zijn echter bang dat ze dan nog harder zullen moeten werken.** Hierdoor kunnen ze ten onrechte hun ambities beperken en hun potentieel niet ten volle ontwikkelen.

#### Onhandige leadership stijl:

Tot slot is er nog een categorie High Performers die onvoldoende gebruikmaakt van de kennis en competenties van anderen. Zij denken immers alles alleen te moeten doen. Bovendien voldoen anderen vaak niet aan hun hoge standaarden. Als ze samenwerken in team, vervallen ze in micro-management, delegeren ze te weinig of zijn ze zeer ongeduldig. **Ze zijn zich niet bewust van hun negatieve impact op anderen** omdat ze zo gefocust zijn op het resultaat. Hierdoor kan men gaan twijfelen aan hun leidinggevend potentieel, zelfs indien dit er in de basis wel degelijk is.



#### Scenario 4



Een High Performer denkt méér aan de te bereiken resultaten dan aan zelfzorg. Zo dacht ook Anja, een jonge IT'er bij een Belgische bank. Ze had net promotie gemaakt als project manager. Ze was nu verantwoordelijk voor een belangrijk project met een strakke deadline. Ze was vastbesloten om de hoge verwachtingen die men van haar had, waar te maken. Zij ging ervan uit dat haar brede schouders dit wel konden dragen. Haar omgeving dacht dat ook.

De energieverslindende vicieuze cirkel ging op termijn echter steeds zwaarder wegen. Anja herstelde in het weekend onvoldoende van haar vermoeidheid. Ze begon steeds slechter te slapen en werd daardoor steeds een beetje meer uitgeput.

Haar concentratievermogen daalde en ze werd minder productief. Als High Performer wilde ze echter nog steeds haar doelstellingen bereiken. Daarom wilde ze **haar lagere productiviteit compenseren ... door nog meer te werken.**

Anja gebruikte steeds meer privétijd om haar achterstand in te halen. De dingen die haar energie gaven zoals sporten en sociale activiteiten waren de eerste zaken die ze liet vallen. Zo werd ze steeds meer vermoeid.

Ze leed ook steeds meer aan tunnelzicht waarbij verder doorjakkeren voor haar de enige optie was. Ze ervaarde immers voortdurend het opgejaagde gevoel van tijd tekort. De enige remedie in haar ogen was om nog harder te werken.

En zo kwam Anja in een ziekmakende negatieve spiraal terecht.

Deze zorgde eerst voor lichte fysieke en mentale ongemakken. Aanvankelijk besteedde ze hier geen aandacht aan. Maar de signalen werden steeds sterker. Ze kreeg steeds meer hoofdpijn en lag wakker van het piekeren.

Ze voelde zich wanhopig maar wilde er niet over spreken met haar leidinggevende. Ze was bang dat hij zou twifelen aan haar competenties. Ze wilde vooral gezien blijven worden als de bekwame kracht die alles aankan.

Deze ziekmakende uitputtingspiraal was een sluipend proces voor Anja en heeft helaas tot haar burn-out geleid. Haar hersteltijd nam veel tijd in beslag.

En het was een pittige tijd voor haar collega's. Ze beseften toen pas hoe ontzettend veel werk Anja voor haar rekening nam.

Hopelijk komt het niet zo ver bij de High Performers in jouw team. **Chronische stress leidt echter altijd tot een lagere kwaliteit van het werk**, o.a. omdat het vermogen tot innovatief denken afneemt. Stress vermindert ook het vermogen om effectief te communiceren, veroorzaakt een kort lontje en heeft een negatieve invloed op de teamdynamiek.

## Ontsnappen uit de energieverblindende viciuze cirkel

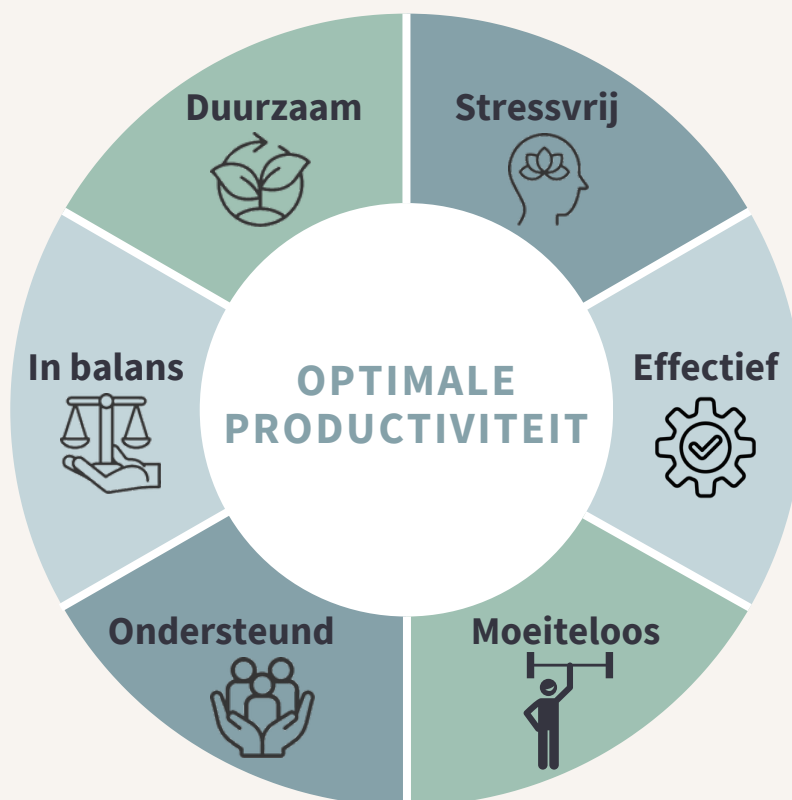
Het is mogelijk om al dit menselijke en organisatieleed te vermijden en bovendien alle onbenut potentieel te activeren. Dit kan wanneer een High Performer de vaardigheden leert om *optimaal productief* te zijn.

Hierboven beschreef ik de zes kwaliteiten van High Performers die ervoor zorgen dat ze zo'n sleutelrol spelen in je team. Deze kwaliteiten zorgen er echter ook voor dat ze onbewust in de viciuze cirkel worden gezogen.

Dat komt omdat ze soms doorschieten in die kwaliteiten. Hun grote verantwoordelijkheidsgevoel zorgt er bijvoorbeeld voor dat ze taken van anderen overnemen. Hun toewijding en plichtsgetrouwheid leidt tot lange werkdagen om alles wat van hen verwacht wordt, klaar te krijgen.

Om uit deze viciuze cirkel te ontsnappen is er een krachtig tegenwicht nodig tegen de potentiële uitwassen van de High Performer kwaliteiten.

Dat is precies wat de zes kenmerken van Optimale Productiviteit doen. Dit is een nieuwe visie op productiviteit die stressvrije moeiteloosheid en balans combineert met een hoge effectiviteit. *Optimaal productieve* medewerkers zijn duurzaam succesvol en tevreden waardoor ze niet uitvallen noch de organisatie verlaten.



Het model van Optimale Productiviteit

# Het model van Optimale Productiviteit

Een *optimaal productieve* High Performer werkt op de volgende manier:

## 1. Stressvrij:

Hij kan omgaan met de druk van een veeleisende werkomgeving. Hij ziet in hoe hij voor zichzelf stress creëert door zijn prestatiegerichtheid en zijn neiging om de lat hoog te leggen. Hij weet hoe hij zichzelf hierin kan begeleiden. Hij weet hoe hij oorzaken van stress kan oplossen.

## 2. Effectief:

Hij doet de juiste dingen waardoor hij impact maakt. Hij beseft dat zijn beschikbare tijd grenzen heeft en kiest voor maximale toegevoegde waarde. Hierdoor werkt hij slimmer en verzet hij meer werk in minder tijd. Daarom kan hij op tijd naar huis.

## 3. Moeiteloos:

Hij levert pittige inspanningen maar dit gaat hem moeiteloos af. Hij bereikt een flow in zijn werk. Hij heeft een helder hoofd en is in verbinding met zijn innerlijke wijsheid. Hij neemt als vanzelf de juiste acties en vertrouwt hierop.

## 4. Ondersteund:

Hij weet dat hij niet alles alleen moet doen en kan hulp vragen aan zijn omgeving. Hij krijgt de ondersteuning die hij nodig heeft. Hij kan nee zeggen terwijl hij de verbinding met anderen behoudt. Hij maakt gebruik van de synergie van teamwerk.

## 5. Balans:

Hij ervaart een gezonde balans tussen inspanning en ontspanning, tussen werktijd en privétijd. Hij heeft na een drukke werkdag nog tijd en energie voor een leven naast zijn werk. Hij ervaart werkplezier en heeft tijd voor alles wat er voor hem echt toe doet.

## 6. Duurzaam:

Hij voelt aan waar zijn grenzen liggen en zorgt goed voor zichzelf. Hij neemt de tijd voor het regelmatig aanvullen van zijn energiebronnen. Hij onderhoudt zijn vaardigheden om *optimaal productief* te blijven. Zo blijft hij ook op lange termijn een High Performer.

Om de problemen te vermijden van de vier eerder beschreven scenario's, is Optimale Productiviteit dé oplossing.

Een High Performer met een **goedlopend vliegwiel** past onbewust al allerlei vaardigheden van *optimale productiviteit* toe. Indien hij dit nog bewuster zou doen, kan hij potentiële problemen in de toekomst vermijden. Dat risico ontstaat bij een nieuwe, stressvolle situatie op het werk zoals een reorganisatie of een promotie. Soms door een verandering in de privésfeer, zoals de last van mantelzorg.

Het **Hamsterwiel** scenario wordt voorkomen als een High Performer leert om zijn frustraties niet in stilte op te sparen en pro-actief aan een betere balans te werken. De organisatie kan dan een waardevolle medewerker behouden.

Als een High Performer met **onbenut potentieel** herkent hoe zijn hoge lat voor stress en faalangst zorgt, kan hij die stress aanpakken. Als hij *optimaal productief* zijn werk aanpakt, kunnen zijn talenten ten volle ontwikkelen en floreren. En de organisatie floreert hierdoor ook.

Als een High Performer of zijn leidinggevende tijdig herkent dat hij in een **negatieve spiraal** zit, kan hierin verder afglijden, worden voorkomen. Door *optimaal productief* te gaan werken, kan zijn energieniveau terug op peil komen. Zo wordt ziekteverzuim vermeden.

## De High Performer dynamiek in de onderstroom

Herkennen dat een medewerker in de vicieuze cirkel gevangen zit, is niet evident zonder de juiste kennis. Hem helpen om uit de cirkel te ontsnappen, is nog moeilijker.

Dat ligt niet aan jou of aan de medewerker. Het ligt aan het feit dat de oplossing meestal op de verkeerde plek wordt gezocht. **Symptomen worden bestreden zonder de echte oorzaak aan te pakken.**

De ware oorzaak is een dynamiek die zich afspeelt op een onzichtbaar niveau, in de onderstroom. Die dynamiek is niet zichtbaar, maar heeft wel een hele grote invloed.

### Het ijsbergmodel van verandering

Ongeveer 90% van een ijsberg zit onder water. Er zijn drie niveaus van verandering:



Het kost veel moeite en levert weinig duurzaam resultaat op als je alleen met de top van de ijsberg bezig bent. Je stimuleert als manager bijvoorbeeld een High Performer om op tijd naar huis te gaan of om 's middags mee te gaan lunchen in plaats van achter zijn bureau te eten. Dat lukt dan misschien tijdelijk, maar na verloop van tijd valt hij weer terug in zijn oude gewoontes.

Voor een blijvende oplossing is het nodig om de ijsberg onder water aan te pakken. De High Performer dynamiek in de onderstroom gaat over de onbewuste overtuigingen en patronen die typisch zijn voor iemand met de kwaliteiten die ik eerder beschreef.

Als deze dynamiek in de onderstroom wordt opgelost, zorgt dit voor een diepgaande en blijvende transformatie.

De Roadmap naar Optimale Productiviteit zorgt voor deze transformatie.

# Duurzaam succes van jonge High Performers

## Extra vatbaar voor de energieverblindende vicieuze cirkel

Veel jonge High Performers zijn energiek en denken dat ze alles aankunnen. Ze bewijzen graag wat ze waard zijn. Ze leggen hierbij de lat heel hoog. Via social media vergelijken ze zichzelf met leeftijdsgenoten. Ze leiden aan FOMO (Fear Of Missing Out) en onderschatten het belang van rust en slaap.

Ze hebben moeite met het stellen van grenzen, zowel naar zichzelf als naar hun leidinggevenden. Dit gecombineerd met hun neiging om zichzelf onrealistische doelen te stellen, leidt tot overbelasting.

Velen voelen ook een permanente druk om te presteren en hebben angst om niet aan de verwachtingen te voldoen. Ze hebben er daarom baat bij om al zo vroeg mogelijk in hun loopbaan te leren om *optimaal productief* te werken.

Hun loopbaan is een marathon en geen sprint. De meest duurzame carrière is daarom de carrière waarbij professioneel succes én persoonlijk geluk samengaan.

## Gewoonten afleren, is moeilijker

Onproductieve werkgewoonten kunnen diep inslijten. Dit komt doordat het herhalen van dezelfde handelingen steeds dezelfde neurale paden versterkt, waardoor deze paden meer "automatisch" worden. Bij jonge medewerkers met minder ervaring zijn deze paden nog niet zo sterk ingesleten. Hierdoor is er meer ruimte is om andere, betere gewoonten te ontwikkelen.

Idealiter zijn dit direct de werkgewoonten die hun toelaten om succesvol te zijn voor de rest van hun carrière. Het afleren van gewoonten vereist immers bewuste inspanning en het creëren van nieuwe, vervangende gewoonten. Dit is uitdagender omdat ze dan niet alleen iets nieuws moeten leren, maar ook een patroon moeten doorbreken dat de hersenen ondertussen als "normaal" hebben geaccepteerd.

## Het jeugdige brein

Op jongere leeftijd is het brein veel plastischer. Dit betekent dat het makkelijker nieuwe verbindingen kan maken. Jonge mensen zijn ontvankelijker voor nieuwe informatie, waardoor het aanleren van nieuwe gewoonten soepeler verloopt. Ze hebben ook een grote cognitieve flexibiliteit, wat betekent dat ze open staan voor veranderingen.

Bovendien is hun zelfbeeld nog minder vastomlijnd. Ze hebben minder last van de gedachte "Ik ben nu eenmaal zo." Daardoor kunnen ze gemakkelijker gewoonten vormen die het best passen bij wie ze willen worden.

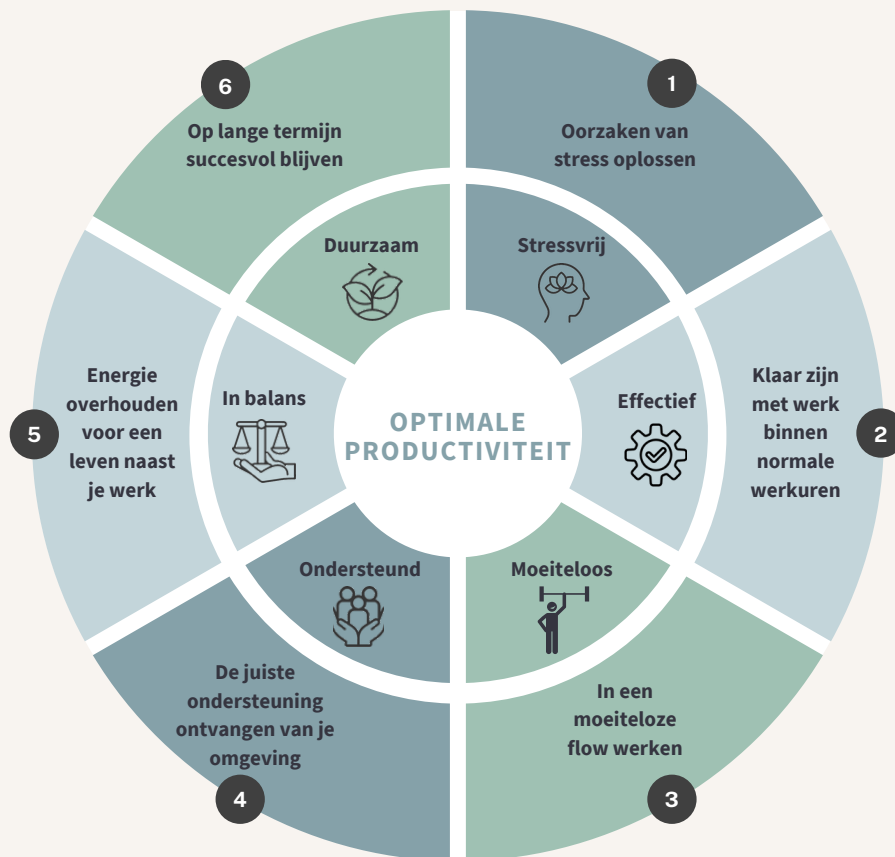
## Jong geleerd, oud gedaan

Hiervoor is het behulpzaam dat ze al jong de valkuilen van de High Performer dynamiek in de onderstroom leren herkennen. Dan kunnen ze ervaren dat gedrevenheid kan samengaan met moeiteloosheid; en toewijding met balans. Deze ervaring verankert gezonde patronen in hun brein.



# De Roadmap naar Optimale Productiviteit

De zes stappen van deze Roadmap leren een High Performer op een *optimaal productieve* manier te werken. Tijdens dit leerproces wordt de onzichtbare High Performers dynamiek in de onderstroom aangepakt en opgelost.

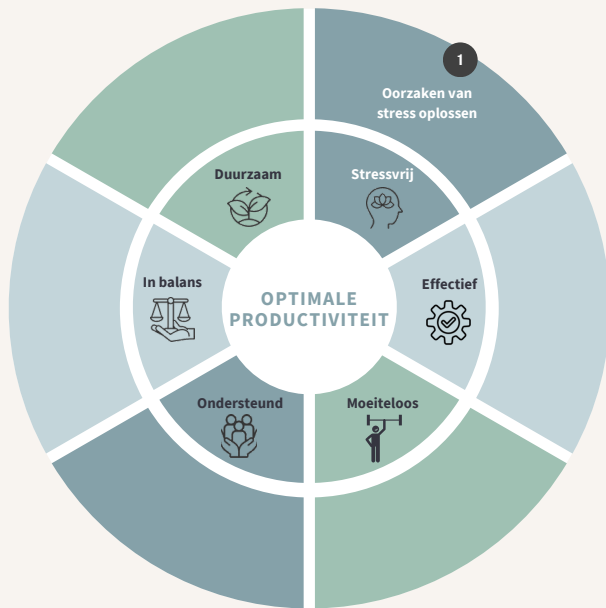


## Roadmap naar Optimale Productiviteit

Hieronder beschrijf ik wat elke stap inhoudt en wat hierbij de typische blinde vlekken en obstakels voor High Performers zijn. Elke stap bouwt verder op de vorige en versterkt deze.

Daarna reik ik je drie next steps aan waarmee jij verder aan de slag kan. Met behulp van deze link, kan je hier onmiddellijk naar toe.

# Stap 1. Stressvrij – Oorzaken van stress oplossen



Het is een kwaliteit van een High Performer dat hij garant staat voor uitstekende resultaten. Hij heeft de gave om heel snel te zien hoe iets nog beter kan. De valkuil hierbij is dat hij een zeer hoge lat hanteert.

Als gevolg hiervan zal hij zich gemakkelijk zorgen maken of hij zijn hoge verwachtingen wel kan waarmaken. Dit zorgt voor stress waaraan hij onnodig energie verliest.

Om *optimaal productief* te worden, is het een noodzaak dat hij leert om stressvrij te werken. Daarom gaat deze eerste stap uit de Roadmap over het oplossen van de oorzaken van stress.

De klassieke aanpak van stress management is om alle bronnen van stress in kaart te brengen en deze zoveel mogelijk weg te werken. Hier wordt vaak eerst naar de buitenwereld gekeken: de hoge werkdruk, slechte systemen, moeilijke collega's, onduidelijke doelstellingen, rolconflicten, de overload aan informatie enz.

Uiteraard is het zinvol om bronnen van stress te elimineren voor zover dat mogelijk is. Als leidinggevende kan je hier van grote betekenis zijn.

Maar je hebt ook al ontdekt dat er veel factoren buiten je cirkel van invloed liggen. Je wacht bijvoorbeeld al heel lang op de nieuwe release van een belangrijk IT systeem waarbij eindelijk alle fouten zijn opgelost.

Of jullie werken in een matrixstructuur waarbij er zomaar een groot project uit de lucht is gevallen. Zelfs als je als lokaal management niet van het nut van dit project overtuigd bent, moet je het toch realiseren.

Het is daarom een noodzaak dat je teamleden stressvrij leren surfen op de golven die hen dagelijks overspoelen.

Dit begint bij het begrijpen van de onderliggende oorzaken van stress.

## 1. Stress ontstaat van binnenuit

Stress management waarbij alleen maar aandacht wordt besteed aan de buitenwereld, is onvoldoende. Want in werkelijkheid komt een stressvolle ervaring altijd van binnenuit tot stand. Ook al zijn er problemen in de buitenwereld, **het is de betekenis die iemand eraan geeft die voor stress zorgt.** Daarom dat dezelfde omstandigheden een heel verschillend effect kunnen hebben op je verschillende teamleden. Waar de ene persoon nog heel rustig bij blijft, schiet een ander onmiddellijk van in de stress.



De dynamiek in de onderstroom speelt hier een grote rol. Deze bestaat uit allerlei overtuigingen en gedachten die onbewust het gedrag van een High Performer aansturen.

Dat kunnen gedachten zijn zoals:

- Ik moet bewijzen dat ik dit goed kan.
- Ik kan ervoor zorgen dat iedereen me aardig vindt.
- Ik mag geen fouten maken.
- Ik ben veilig als ik alles begrijp en veel kennis heb.
- Als ik hard genoeg werk, kan ik alles onder controle houden.
- Ik doe te weinig.
- Ik doe het niet goed genoeg.
- Het is belangrijk dat ik een bijdrage lever.

Als een High Performer één van de bovenstaande gedachten gelooft, voelt hij stress. Die stress zorgt ervoor dat hij doorschiet in zijn kwaliteiten en in de energieverlindende vicieuze cirkel vast komt te zitten.

Gedachten leiden ook tot gevoelens. Als hij overtuigd is dat hij geen fouten mag maken, voelt hij angst bij een uitdaging. Het maakt hem onzeker. Aanhoudende stress kan ontaarden in de uitputtingsspiraal.

Gedachten- en emotiemanagement is daarom de kern van deze stap in de Roadmap.

## 2. Het brein als onbewuste saboteur

Een tweede probleem is dat het brein vaak tegenwerkt in plaats van als een bondgenoot fungeert. Als bijvoorbeeld steeds dezelfde gedachten terugkomen, geeft dit aan dat het brein geconditioneerd is om op deze manier te denken.

Veel van wat in ons brein is opgeslagen en invloed heeft op onze emoties en beslissingen, is geen bewuste kennis. Dit komt doordat we **twee soorten geheugen hebben: expliciet en impliciet**.

Onze expliciete herinneringen kunnen we bewust ophalen. We hebben echter ook impliciete herinneringen waarvan we ons niet bewust zijn.

De stressvolle gedachten uit het lijstje hierboven zijn vaak ontstaan op basis van vroegere ervaring-

en die niet bewust in het geheugen zijn opgeslagen. Daardoor is er ook nooit kritisch naar gekeken of ze wel correct zijn.

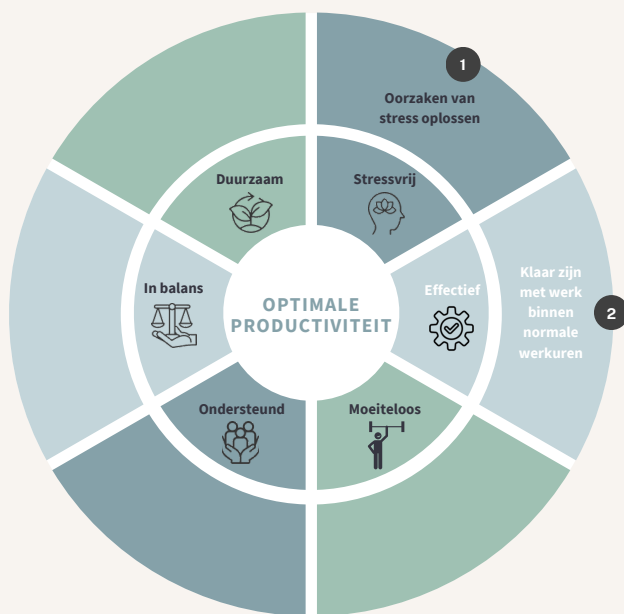
In deze stap leren High Performers tools om met negatieve gedachten en emoties om te gaan zodra ze de kop opsteken. Zo worden ze bewust hoe de High Performer dynamiek bij hen werkt.

Een High Performer vereenzelvigd zich bijvoorbeeld vaak met zijn prestaties en zijn bijdrage aan anderen. Daarmee doet hij zichzelf tekort.

Als hij leert te zien dat hij meer is dan het prestatiegerichte deel van zijn persoonlijkheid, krijgt hij meer ruimte voor andere, gezondere keuzes.

We rationaliseren waarom we doen wat we doen, zonder dat we beseffen wat zich in ons impliciete geheugen bevindt.

## Stap 2. Effectief - Klaar zijn met werk binnen normale werkuren



Een High Performer is heel gedreven. Hij ziet werk, pakt het op en gaat er daadkrachtig mee aan de slag.

Vaak is hij echter altijd druk, druk, druk. Hij verdrinkt in de lange lijst van taken op zijn “to do” list. Hij heeft geen tijd om stil te staan bij waar hij mee bezig is. Hij moet steeds maar doorgaan.

Om *optimaal productief* te worden, dient hij te leren om werkelijk effectief te werken zodat zijn werk binnen normale werkuren klaar is. Daarover gaat deze tweede stap van de Roadmap.

### Het probleem van lange werkdagen

High Performers vinden het belangrijk om het resultaat dat ze beloofd hebben, daadwerkelijk te realiseren. Als dit betekent dat ze vele uren moeten werken, zullen ze dat ook doen. Vaak werken ze lang door, of pakken in de avonduren thuis het werk weer op. Ook werken ze in het weekend indien dit nodig is om een deadline te halen.

Gedurende een beperkte tijd een extra mile gaan, hoort wellicht bij elke job. Het probleem bij High Performers is echter dat het structureel is. Op langere termijn kan het tot uitputting leiden door de energieverblindende vicieuze cirkel die ik hierboven heb beschreven.

Dit komt door twee verschillende valkuilen waarin een High Performer gemakkelijk terecht komt.

#### 1. De efficiëntievalkuil.

Een High Performer kiest vaak allereerst voor de oplossing van nog efficiënter worden. Hij heeft daarom vast al eens een opleiding over time management gedaan. Maar helaas zorgde dit niet voor kortere werkdagen vanwege de efficiëntievalkuil.

Bovendien doet iedereen zijn beste werk als hij fris en uitgerust is. Dan zijn we scherp en innovatief. Dan zien we nieuwe mogelijkheden om iets slim voor elkaar te krijgen. Zo ontstaat er ook geen verzuring dat we ons steeds maar opofferen voor het werk en geen tijd meer hebben voor ons privéleven.

Als manager probeer je te helpen door een High Performer aan te moedigen om op tijd naar huis te gaan. Misschien trek je werk weg door taken aan iemand anders te geven of door duidelijke prioriteiten aan te geven. Toch vervalt hij snel weer in het patroon van lange werkdagen.

#### De efficiëntievalkuil:

Als je efficiënter wordt, verschuiven je normen van wat er gedaan moet worden.



De efficiëntievalkuil betekent dat als het je lukt om efficiënter te worden, je normen verschuiven van wat er gedaan moet worden. Een voorbeeld hiervan in het huishouden is de komst van de wasmachine. Omdat kleding wassen plots heel makkelijk was, werd het de nieuwe norm om een overhemd al na eenmalig gebruik te wassen.

De komst van e-mail maakte het mogelijk om sneller te antwoorden dan met een brief. Met een smartphone kan je je mails ook thuis beantwoorden. We zijn hierdoor gaan wennen aan steeds kortere responstijden.

Dus als je efficiënter wordt, verleg je je lat.

## 2. De valkuil van pseudo productiviteit

Pseudo-productiviteit is ontstaan door het gebrek aan een goede graadmeter voor de productiviteit van kenniswerkers. In een productieomgeving is productiviteit heel meetbaar. Meer geproduceerde stukken die van de band lopen, betekent een hogere productiviteit.

Voor kenniswerkers is dit veel moeilijker. Hoe weten we bijvoorbeeld of een business controller productief is? Aan het aantal rapporten dat hij schrijft? Maar wat zegt dit over de kwaliteit van die rapporten? En wie bepaalt de toegevoegde waarde van die rapporten?

Als oplossing zijn we zichtbare activiteit gaan gebruiken als maatstaf voor productiviteit.

Snel antwoorden op e-mails of chats, veel taken van je to-do list afhandelen en veel uren in het werk steken, zijn zichtbaar en daarom symbool geworden voor goed werk leveren.

In deze tweede stap van de Roadmap krijgen High Performers een **radicaal nieuwe visie op time management en effectiviteit**. Een visie die hen confronteert met de hierboven beschreven valkuilen. Een visie die hen helpt met hun hardnekkige patronen in de onderstroom met betrekking tot tijd.

Je ziet dan ruimte om een project nog beter af te werken. Of je accepteert nieuwe taken die je belangrijk lijken om er nog bij te doen. **Je zal dus de overblijvende tijd gaan opvullen met nieuw werk.**

Omwillen van de High Performer dynamiek in de onderstroom is er een natuurlijke reflex om nog méér of nog beter resultaat te willen boeken in de werktijd die je gewoon bent om te besteden.

**Bottomline is er dus geen tijdswinst.** Daarom zijn strategieën om efficiënter te worden, niet de oplossing om het minder druk te krijgen en op tijd naar huis te gaan.

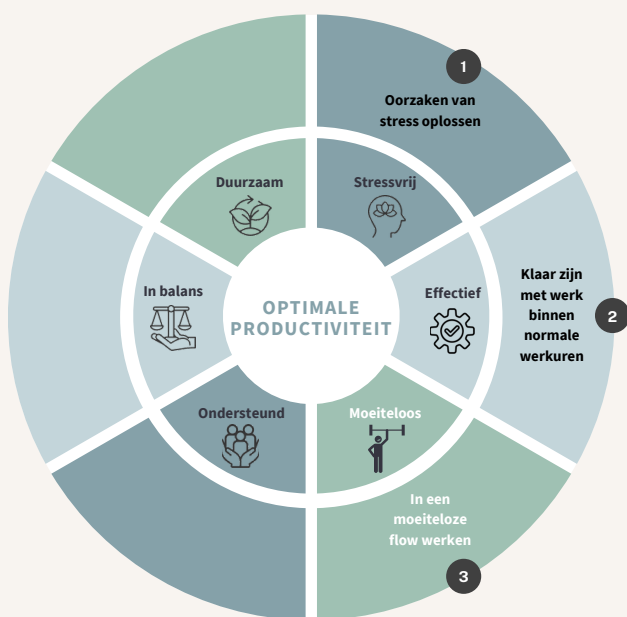
Hoe vaak krijgen we als antwoord als we iemand op het werk vragen hoe het met hem gaat: “Druk, druk!” Want druk zijn, staat symbool voor goed ons werk doen.

Met het hybride werken is dit nog ingewikkelder geworden. Want nu zien anderen niet meer hoe hard we wel aan het werk zijn. Daarom antwoorden we vaak onmiddellijk op chats of mails tijdens onze thuiswerkdag. Zodat anderen niet denken dat ons weekend al is begonnen op vrijdagmiddag.

High Performers accepteren daarom dat ze voortdurend gestoord worden door de vragen van anderen. Ze missen hierdoor echter de concentratie om echt effectief te zijn.

Het gevolg van pseudo productiviteit is dat High Performers wel heel veel taken doen. Maar niet noodzakelijk de taken waarmee ze de grootste toegevoegde waarde leveren en echt impact maken. Omdat ze zo bereid zijn om hard te werken, denken ze dat ze alles kunnen oppakken. **Ze beseffen niet dat hun tijd beperkt is en dat ze keuzes moeten maken.**

## Stap 3. Moeiteloos – In een moeiteloze flow werken



Moeiteloosheid is het tegenwicht voor de drammerige verbeterheid of controlezucht die een High Performer kan typeren als hij in overdrive gaat. Moeiteloos betekent zonder overmatige inspanning of onnodig energieverlies.

In de sportwereld zegt een atleet dat hij “in the zone” of “in flow” is wanneer hij moeiteloos zijn beste prestaties neerzet en alles vanzelf lijkt te gaan. Hij is dan in een mentale toestand van volledige aanwezigheid en hoge concentratie. Hij verliest geen energie aan mentale ruis.

Dit is ook weggelegd voor bedrijfsatleten. De derde stap van de Roadmap zorgt hiervoor.

Er zijn echter verschillende hinderpalen voor High Performers om in flow te komen. Deze maken het hen moeilijk om volledig op te gaan in hun taken zonder besef van tijd. Ik beschrijf hier de twee belangrijkste.

### Hinderpaal 1: Te hoog zelfbewustzijn bij het uitvoeren van een taak

Een High Performer is gedreven om het heel goed te doen. Hij heeft daarbij een hoog zelfbewustzijn waarbij hij voortdurend zijn prestaties en gedrag evolueert. Daar kan behoorlijk wat zelfkritiek mee gepaard gaan. Hij wordt dan in beslag genomen door zijn eigen innerlijke processen. Hoe harder hij nadenkt, hoe meer hij verstrikt raakt in zijn hoofd.

De linkerhersen helft van het brein is betrokken bij

taal, logica en de constructie van het ego of het "zelf". Deze creëert verhalen en geeft betekenis aan ervaringen. De rechterhersen helft is meer betrokken bij ruimtelijke en non-verbale verwerking, en heeft een meer directe ervaring van het huidige moment.

Het idee van een onafhankelijk "zelf" dat moet presteren om de moeite waard te zijn, is een verhaal dat door de linkerhersen helft wordt gecreëerd. Dit verhaal is vroeger ontstaan als overlevingsmechanisme in reactie op een moeilijke situatie.

Tegenwoordig zorgt het echter voor disfunctioneel gedrag dat een High Performer tot uitputting drijft. Toch wordt het nog steeds in alle onschuld geloofd.

Zelfbewustzijn is een constructie van de linkerhersen helft van het brein.

De linkerhersen helft speelt een grote rol bij de praktische, logische of routinematige activiteiten in ons dagelijks leven. De rechterhersen helft laat ons gedijen in een sociale omgeving vol nieuwsgierigheid, vreugde en zingeving. Bij kinderen zijn deze twee helften meer in evenwicht dan bij volwassenen.

De linkerhersen helft van volwassenen wordt echter continu geoefend, beloond en versterkt. Deze domineert daarom vaak.

## Hinderpaal 2: Focus op het resultaat in plaats van op het proces

Een onbewuste drijfveer van een High Performer is dat hij zijn persoonlijke waarde wil bewijzen door zijn goede prestaties. De activiteit als zodanig is dan niet intrinsiek belonend. Het gaat hem niet zozeer om de weg ernaar toe maar om het eindresultaat.

Hij jaagt zichzelf bovendien op om zo snel mogelijk zijn doel te bereiken, om daarna weer een nieuw doel na te streven. Hij is ooit in een bepaalde job gestapt omdat het werkdomein hem boeide. Maar door zijn manier van werken, is zijn werkplezier afgenomen. Hij “moet” nu presteren.

Een tegenwicht hiervoor is moeiteloze flow die vereist om volledig op te gaan in de taak zelf, met aandacht voor het hier en nu.

Een interessante illustratie hiervan is de Inner Game techniek die Timothy Gallwey heeft ontwikkeld om beter te leren tennissen of golfspelen.

Een High Performer kan technieken leren om de **activiteit in de rechterhersen helft te verhogen en de invloed van de linkerhersen helft te verminderen.**

Dit zorgt voor een vermindering van het kritisch zelfbewustzijn. Het leidt tot een ervaring van een diepere wijsheid die als een kompas de moeiteloze weg aangeeft. Een intuïtieve wijsheid waaruit vanzelf ideeën opborrelen over wat er te doen is in een bepaalde situatie.

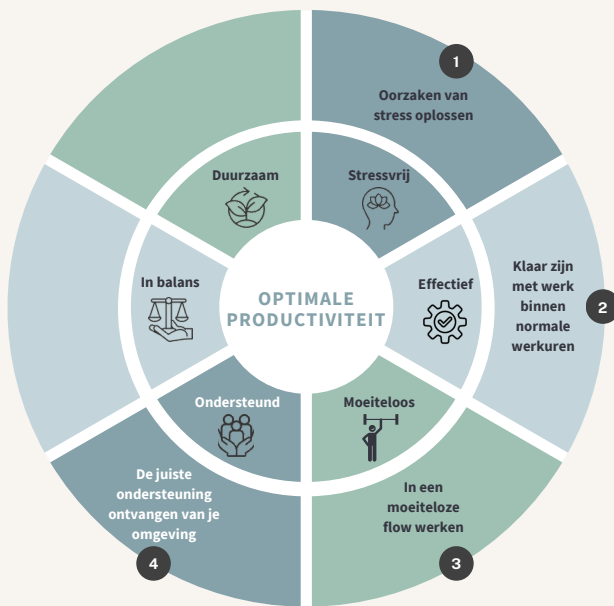
Hij moedigt spelers aan zich te concentreren op het proces, bijvoorbeeld het voelen van het racket of de club en het zien van de bal. Hij haalt alle aandacht weg van het winnen van een punt door bijvoorbeeld de speler in stilte te laten benoemen wanneer de bal botst.

Zo ontstaat er focus op het spel zelf in plaats van op de wedstrijd winnen. Door deze focus is er ook geen ruimte meer voor de zelfkritiek die bij Hinderpaal 1 beschreven is. Stress en prestatiedruk verdwijnen hierdoor. De speler komt in flow. Als neveneffect is bovendien het eindresultaat beter.

Op een gelijkaardige manier kunnen High Performers leren om op het proces te focussen en de mentale innerlijke dialoog stil te leggen.

In deze stap van de Roadmap leert hij daarmee de voorwaarden voor flow in zijn werk te creëren. Hij krijgt inzichten waardoor hij **werkt met een helder hoofd en zijn innerlijke wijsheid aanboort.**

## Stap 4. Ondersteund - De juiste ondersteuning ontvangen van je omgeving



Een High Performer neemt spontaan zelf initiatief. Hij ziet wat er moet gebeuren en steekt de handen uit de mouwen. Als hij vastloopt, zal hij eerst proberen om zijn problemen zelfstandig op te lossen. Hij wacht echter heel lang om hulp te vragen en blijft dan in zijn eentje verder ploeteren.

Ondersteuning van anderen kan hem veel opleveren en draagt veel bij aan *optimale productiviteit*. Daarom deze stap in de Roadmap.

### De voordelen van ondersteund worden door anderen in het werk

- Het ervaren van emotionele steun en verbinding met anderen vormt een tegenwicht tegen de stress die een High Performer ervaart. Dit zorgt voor welzijn en werkplezier.
- Als een High Performer open kan bespreken met jou als leidinggevende hoe hij zich voelt en waar hij tegen aanloopt, kan je tijdig ingrijpen. Dan kan je prioriteiten stellen, iets escaleren of je invloed aanwenden om een probleem mee op te lossen.
- Ondersteuning bevordert een betere verdeling van de werkdruk. Als hij taken kan delegeren, komt er ruimte om te focussen op taken waarmee hij de meeste impact maakt.
- Een goede samenwerking met anderen zorgt voor synergie. Het geheel krijgt meer voor elkaar dan de som van de delen. Het team kan aan jobshaping doen. Zo draagt iedereen bij met wat het meest aansluit bij zijn unieke talenten.
- Anderen kunnen een nieuw perspectief bieden op een project of waardevolle feedback geven. Dit helpt een High Performer om bij te sturen waar nodig. Hij wordt uitgedaagd om zijn potentieel nog verder te ontwikkelen.

Ondanks al deze voordelen wacht een High Performer onnodig lang om hiernaar te vragen. De reden hiervoor is dat hij gelooft in één of meer mythes die diep in de onderstroom zitten. Deze beïnvloeden op een onbewuste maar negatieve manier zijn relaties en de communicatie met anderen.

In deze stap van de Roadmap leert hij deze mythes te doorprikken. Als hij dit aanpakt krijgt hij meer verbinding en synergie met anderen en ontvangt hij de juiste ondersteuning.

## Mythe 1: Ik moet sterk zijn en ik kan het wel alleen.

Pieter is een High Performer die gelooft in deze mythe. Hij vindt het belangrijk dat anderen hem bekwaam vinden. **Voor hem is hulp vragen een teken van zwakte.**

Hij voelt zich graag sterk en onafhankelijk. Hij beheerst zijn emoties en zal zelden gevoelens van angst of verdriet blootgeven.

Hij neemt de verantwoordelijkheid op zich en houdt alles graag onder controle. Hij vindt het daarom moeilijk om een taak te delegeren.

Pieter denkt dat het sneller en efficiënter is om het

even zelf te doen, dan om tijd en moeite te besteden aan het inwerken van iemand anders. Zo iemand die waarschijnlijk toch niet aan zijn hoge standaarden zal voldoen.

De manager van Pieter ziet dat andere teamleden geneigd zijn om hem de kastanjes uit het vuur te laten halen. Ze gaan ervan uit dat hij altijd beschikbaar is. Hij merkt ook op dat sommigen een barrière voelen om hun eigen problemen te delen met Pieter die altijd sterk en onkwetsbaar lijkt.

## Mythe 2: Ik ben niet zo bekwaam als anderen denken dat ik ben.

Dit is een mythe die geloofd wordt door High Performers die last hebben van het *imposter syndroom*. Dit betekent dat ze geloven dat ze bedriegers zijn die anderen misleiden op het vlak van hun eigen deskundigheid.

Zo denkt Suzanne voortdurend dat ze niet de juiste kwaliteiten heeft; ondanks al haar prestaties die aantonen dat ze wel degelijk bekwaam is. Diep van binnen heeft ze **de angst om ontmaskerd te worden als iemand die de job eigenlijk niet aankan.**

Om dat te vermijden, werkt ze extra hard. Ze heeft het gevoel dat ze voortdurend moet bewijzen dat ze competent is.

Ze is bang dat het vragen om hulp haar vermeende onkunde aan het licht zal brengen.

Suzanne probeert ook zo goed mogelijk aan te voelen wat anderen willen. Daar haakt ze op in. Ze is hierdoor een people pleaser die moeite heeft om nee te zeggen. Ze wil aardig gevonden worden en vergeet haar eigen behoeften.

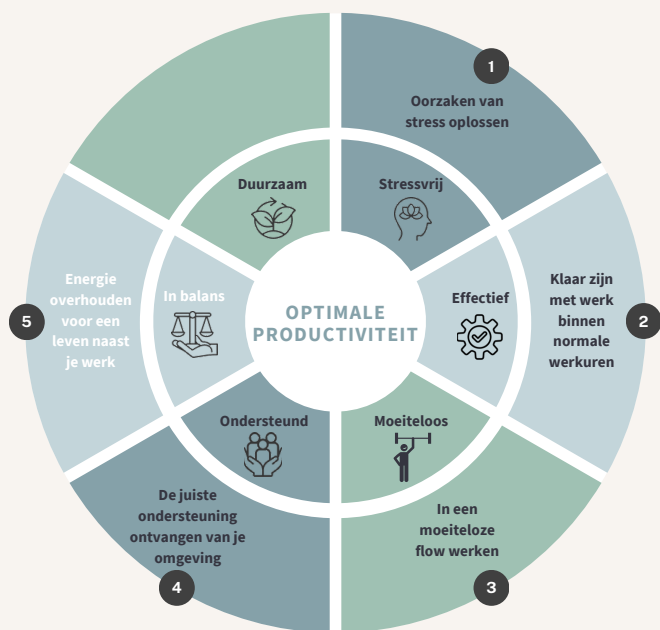
Haar collega's raken soms gefrustreerd doordat Suzanne steeds bevestiging zoekt voor haar prestaties. In hun ogen is ze een sterke persoonlijkheid die haar mannetje staat. Ze hebben er geen idee van hoe onzeker ze zich soms voelt.

Als leidinggevende of als HR adviseur kan je van grote betekenis zijn voor een High Performer die gelooft in deze mythes.

Je kan feedback geven over de teamdynamiek die je observeert. Je kan hem helpen om zijn blinde vlekken te doorzien. De intentie van een High Performer is altijd positief, namelijk een goede prestatie realiseren. Maar hij is zich vaak **niet bewust van zijn impact op anderen.**

High Performers zijn echter zeer gevoelig voor feedback. Ze geven immers al het beste van zichzelf. Om hen adequaat te ondersteunen, dien je zelf een helder begrip te hebben van de High Performer dynamiek in de onderstroom. In mijn trajecten met High Performers betrek ik daarom ook vaak hun leidinggevende.

## Stap 5. In balans - Energie overhouden voor een leven naast je werk



Een High Performer is erg toegewijd aan zijn werk. Het werk komt altijd op de eerste plaats. Vaak komt hij laat thuis en ploft dan afgepeigerd op de bank neer.

De tweede stap van de roadmap ging over tijd. Het is immers belangrijk dat een High Performer leert om de tijd die hij aan zijn werk besteedt, te begrenzen en zo effectief mogelijk te benutten.

Maar nog belangrijker dan tijd, is energie. Want we hebben allemaal 24 uur per dag ter beschikking. De kwaliteit en de hoeveelheid energie in die 24 uur kan echter enorm verschillen van persoon tot persoon. Deze vijfde stap gaat daarom over energie en over het herstellen van een goede work-life balans.

Er zijn verschillende redenen waarom een High Performer uitgeput thuiskomt aan het einde van een drukke dag. Ik beschrijf hier twee fysieke oorzaken waarvan hij zich niet bewust is.

### Oorzaak 1: Pauzes worden beschouwd als tijdverlies

Topsporters vinden het vanzelfsprekend om hun intensieve training af te wisselen met rust en herstel. De corporate athlete besteedt hier geen aandacht aan.

Een High Performer denkt geen tijd te hebben voor pauzes en rust. Maar ons brein heeft pauzes nodig om optimaal te functioneren. Dit geldt zowel voor het reflecterende als het archiverende deel van het brein.

Het **reflecterende deel van ons brein** staat voor analytisch en synthetisch denken en het oplossen van problemen. Dit deel van het brein gebruikt veel energie en geraakt gemakkelijk vermoeid. Het heeft maar een beperkte capaciteit voor langdurige aandacht. Pauzes zijn nodig om te voorkomen dat het overbelast geraakt. Hierna kunnen we ons weer beter concentreren.

Elke dag neemt ons brein miljarden bits en bytes aan informatie op. Deze worden door het **archiverende deel van ons brein** geordend en opgeslagen. Dit archiverende brein is vooral actief op momenten dat het reflecterende brein in rust is. Precies dan kan het aan de slag met het sorteren van zijn enorme database.

Hierbij probeert het losse stukjes bij elkaar te leggen om ze een nieuwe betekenis te geven. Dit doet het soms op een heel creatieve manier. Het zorgt voor nieuwe, verrassende associaties en innovatieve doorbraken. Eureka!

Als iemand altijd actief en met de buitenwereld bezig is, heeft zijn archiverende brein onvoldoende capaciteit om zijn werk goed te doen. Dit is een groot probleem in onze huidige always on maatschappij.

**Zogenaamde verloren tijd is in feite ideale werktijd voor het archiverende brein.**



## Oorzaak 2: Dopamineverslaving

Het beloningssysteem van het brein maakt dopamine aan wanneer het beloning en plezier ervaart of verwacht. Dopamine fungeert als een motivator. Het gevoel van voldoening motiveert om er mee door te gaan. Het doel van dopamine is om betere omstandigheden te creëren om te kunnen overleven.

Dat is op zich positief. Vandaag de dag zijn er echter veel meer bronnen van dopamine dan ooit: eten en drinken in overvloed, social media, apps op je telefoon, film en televisie. Dit zijn allemaal bronnen van **snelle dopamine**.

Snel slaat op het effect van de aangemaakte dopamine. Het effect is er snel en het is ook weer snel weg. **Helaas zakt ons dopamine niveau dan tot onder het basisniveau dan we daarvoor hadden.** We voelen ons dan slechter dan daarvoor. Dit zet ons aan om méér te willen. We kijken nog een nieuwe aflevering van onze favoriete serie.

Er zijn ook activiteiten die zorgen voor **langzame dopamine**. Dat zijn ervaringen die een langdurig positief effect hebben en ons motiveren voor de lange termijn. Iets leren maakt langzame dopamine aan, een taak waarvoor we een echte inspanning moeten doen ook.

Iedereen heeft zijn eigen favoriete dopamine-bronnen en we kunnen allemaal verslaafd

geraken aan iets wat ons snelle dopamine oplevert. Een negatieve bijwerking van de snelle, gemakkelijke dopamine is immers dat we er een tolerantie voor opbouwen. We hebben er geleidelijk aan steeds meer van nodig om hetzelfde genot te ervaren.

We gaan daarom **dopaminebronnen stapelen** om hetzelfde effect te ervaren. Je kijkt bijvoorbeeld naar een filmpje op je laptop, hebt de radio op de achtergrond aan, checkt de appjes op je telefoon en eet wat lekkers met een drankje erbij. Dat zijn vijf snelle dopaminebronnen.

De snelle dopamine van eenvoudige taken kan High Performers gemakkelijk afleiden van de belangrijke, uitdagendere taken die langzame dopamine opleveren.

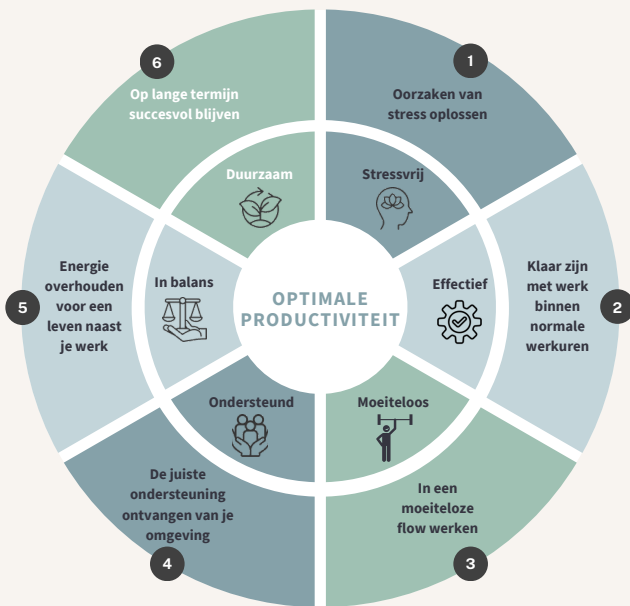
Een goed voorbeeld hiervan is het lekkere gevoel dat ze krijgen wanneer ze hun mailbox opschonen. Snel alle mails afwerken, werkt bijna als een drug waarbij ze in een trance terecht komen. En waaruit ze dan pas een hele tijd later ontuchtend ontwaken met een gevoel van spijt. In al die uren hadden ze belangrijkere taken kunnen doen.

Als High Performers **leren hoe de stofjes in de chemische fabriek van hun lichaam werken**, zijn ze dopamine de baas zijn en niet omgekeerd. Ze kunnen dan dit stofje bewust inzetten voor motivatie en een hoger energieniveau.

High Performers raken verslaafd aan de snelle dopamine die ze ervaren bij het realiseren van eenvoudige taken.

Deze stap van de Roadmap gaat over het versterken van energiebronnen en het dichten van energielekken. Door inzichten in de werking van het brein en bepaalde lichaamseigen hormonen, leert een High Performer ook de fysieke oorzaken van zijn gebrek aan balans aanpakken.

## Stap 6. Duurzaam – Op lange termijn succesvol blijven



Een High Performer gaat voluit voor resultaat en heeft daar veel voor over. Hij heeft vaak niet in de gaten dat hij over zijn eigen grenzen gaat. De energievervlindende vicieuze cirkel leidt op termijn tot uitputting. Voor iemand met een goede gezondheid kan dit patroon jarenlang goed gaan.

Maar het is niet duurzaam. Als we tot onze pensioenleeftijd gezond productief willen blijven, is een andere manier van werken met meer zelfzorg nodig.

Deze laatste stap van de Roadmap pakt de problemen aan die een High Performer ontmoet op zijn weg naar duurzame zelfzorg.

### Probleem 1. Het niet voelen van fysieke grenzen

Een High Performer is bezig met complexe taken en oplossingen. Hierdoor is hij meer gefocust op mentale taken dan op zijn lichaam. Hij merkt subtiele vermoeidheidssignalen van zijn lichaam niet op als hij “in zijn hoofd zit”.

Hij stelt ambitieuze doelen en wil deze ook bereiken. Hij zal daarom doorgaan; ook al is hij moe. Hij negeert zijn fysieke behoeften.

Bovendien wordt zijn vermoeidheid tijdelijk gemaskeerd door de aanwezigheid van adrenaline en endorfine in zijn lichaam. Constante druk zorgt voor een chronisch verhoogde adrenaline-productie wat vermoeidheid onderdrukt.

Intense concentratie op een taak leidt tot afgifte van endorfine. Dit zorgt voor een tijdelijk gevoel van welzijn waardoor vermoeidheid minder merkbaar is.

Als een High Performer werkt in een cultuur die hard werken en lange werkuren waardeert, zal hij aan deze verwachtingen willen voldoen. Hij is vatbaar voor peer pressure als hij collega's heeft met vergelijkbare hoge normen. Deze groepsdruk zal het negeren van zijn grenzen nog versterken.

Als dit laatste speelt, ben je als HR of als manager trouwens in de uitgelezen positie om hier iets aan te veranderen.

### Probleem 2. Zelfzorg wordt een extra taak op een takenlijst die reeds te lang is.

Zelfzorg wordt in organisaties vaak aangepakt met behulp van levensstijladvies.

Misschien dat er in jouw organisatie regelmatig een Preventief Medisch Onderzoek of Health Check gebeurt. Dat kan voor sommige medewerkers een mooie wake up call zijn.

Ze nemen zich voor om iets aan hun te hoge cholesterol, bloeddruk of gewicht te doen.

In het ideale geval is er begeleiding door een leefstijlcoach die tips geeft en voor motivatie zorgt.

Mijn ervaring hierbij is dat een High Performer in het begin enthousiast en fanatiek van start gaat. Zijn natuurlijke neiging om de lat hoog te leggen, is ook hier aan de orde. Hij start met vier keer per week naar de sportschool te gaan en legt zichzelf een streng dieet op.

Hierdoor maakt hij het zichzelf moeilijk om zijn eigen hooggespannen verwachtingen waar te maken. Dat kan ontmoedigend werken waardoor hij voortijdig opgeeft.

Bovendien beschouwt hij ook zelfzorg als een resultaat om snel te bereiken.

### Probleem 3. De hoop op een magische toverpil

High Performers hebben door hun drukke schema het gevoel dat ze geen tijd hebben voor activiteiten van zelfzorg. Het liefst vinden ze een quick fix die hen snel resultaat bezorgt en hun stresssymptomen verlicht zonder hun werkpatroon aan te passen. Ze zijn ervan overtuigd dat dit de enige optie is om met hun huidige werkdruk om te gaan.

We leven bovendien in een wereld van “instant gratification” waar veel dingen snel en gemakkelijk bereikbaar zijn zoals online shopping, pillen voor alle mogelijke kwaaltjes of thuisbezorging van maaltijden.

Dit creëert **de illusie dat alles met makkelijke en snelle resultaten te bereiken is**. Discipline heeft een negatieve bijklank gekregen.

Als er al een pil zou bestaan, zou die trouwens enkel tijdelijk de symptomen maskeren zonder de fundamentele oorzaken in de onderstroom aan te pakken. Zoals aspirine wel hoofdpijn laat verdwijnen maar niet de stress oplost waardoor die hoofdpijn zo vaak de kop opsteekt.

Voor gezondheid en zelfzorg bestaat er dus geen toverpil. Ook de Roadmap is dat niet.

In het voorbeeld van gewichtsverlies is het leuk om snel een aantal kilo's verliezen. Die kilo's eraf zien gaan, zorgt tijdelijk voor heel veel dopamine en dus motivatie. Maar ze blijvend verliezen, is iets heel anders. De hele dieet industrie is een voorbeeld dat deze klassieke aanpak niet werkt.

Al die goede voornemens houdt een High Performer maar een beperkte tijd vol. Hij heeft het al zo druk en nu is zelfzorg een extra taak op zijn takenlijst geworden die hij snel wil afvinken. Hij ziet niet dat het gaat om het **omarmen van een nieuwe levensstijl voor de rest van zijn leven**.

De Roadmap is een traject van zelfleiderschap waarin een High Performer diepgaande inzichten krijgt en krachtige tools leert om voor de rest van zijn leven *optimaal productief* te zijn.

De Roadmap is life changing omdat hij brain changing is.

Iets nieuws leren gebeurt door het vormen van nieuwe, sterke neurale netwerken in het brein. Geitenpaadjes worden zo snelwegen. Die snelwegen moeten echter gebruikt blijven worden om niet overwoekerd te raken.

De Roadmap is dus geen wondermiddel dat een High Performer vrijstelt van de moeite om de geleerde tools te blijven gebruiken. De tools blijven toepassen, zorgt voor duurzaam resultaat. **Optimale productiviteit wordt een nieuwe manier van zijn.**

Deze laatste stap van de Roadmap gaat erover hoe hij dit voor elkaar krijgt met behulp van rituelen van zelfzorg, een EHBO kit voor moeilijke situaties en intrinsieke motivatie voor het regelmatig toepassen van de geleerde tools.

# Next step: Optimale Productiviteit voor de High Performers in jouw team(s)

Met dit e-book wilde ik je inzicht geven in de specifieke High Performer dynamiek in de onderstroom. Deze zorgt ervoor dat cruciale medewerkers in een energieverslindende vicieuze cirkel worden gezogen. Dit kan leiden tot hun vertrek uit de organisatie vanwege een slechte work-life balans met laag werkplezier, tot onbenut potentieel of tot ziekteverzuim.

**Omdat High Performers sleutelfiguren zijn in je team, is de impact op jouw organisatie groot.**

De doelgroep van High Performers is over het algemeen niet zelf op zoek naar oplossingen. Ze zijn zo druk bezig dat ze alarmsignalen niet opmerken en aan tunnelzicht leiden. Ze beseffen daardoor niet welk risico ze lopen.

Daarom bereikt het bestaande coaching- en trainingsaanbod hen onvoldoende. Bovendien is dit niet afgestemd op de specifieke problematiek die bij hen speelt. Er wordt aan symptoombestrijding gedaan en is daarom ook geen echte oplossing.

De Roadmap naar Optimale Productiviteit voor High Performers is echter speciaal voor hen ontwikkeld. Daarom ondervangt ze alle problemen en hinderpalen die ik in dit e-book heb beschreven. Als je ze allemaal hebt gelezen, lijkt het je misschien heel uitgebreid. Maar elke High Performer heeft zijn eigen unieke eigenschappen en noden. Daardoor is niet alles bij iedereen aan de orde en maken we steeds een persoonlijk plan op maat op.

Hieronder een beschrijving van de resultaten die organisaties die met me samenwerken, ervaren :

## **Resultaat van Optimale Productiviteit voor de High Performers zelf:**

- Ze gaan veerkrachtig om met alle druk van hun veeleisende werkomgeving.
- Ze zijn succesvol in hun werk en hebben nog tijd voor een leven daarnaast.
- Ze werken ontspannen en bruisen van energie.
- Ze voelen zich goed ondersteund door hun omgeving.
- Ze hebben rust in hun hoofd en zetten moeiteloos al hun talenten in.
- Ze floreren voor de rest van hun loopbaan in hun werk én privéleven.

## **Resultaat van Optimale Productiviteit voor jouw organisatie:**

- Je meest cruciale medewerkers blijven duurzaam productief en gezond gedurende hun hele carrière. Je voorkomt langdurige uitval en bespaart dus verzuimkosten.
- Je kan op lange termijn blijven rekenen op je High Performers die zo ontzettend veel werk verzetten en zoveel kennis hebben. Je benut hun talenten optimaal.
- Je versterkt het engagement van je High Performers doordat je in hun welzijn investeert. Dit zorgt voor hun beste werk en verhoogt zo de bedrijfsresultaten.
- De medewerkers met sleutelrollen blijven binnen de organisatie. Door hun hoge medewerkerstevredenheid heb je een minimaal verloop en dus minimale vervangingskosten.

## Uniek op High Performers afgestemd aanbod

Ik bied de Roadmap naar Optimale Productiviteit aan in verschillende vormen:

- In een **individueel** High Performer coaching traject.
- Voor een **groep** High Performers met een blended traject van training en individuele coaching.
- In een **training voor jonge medewerkers** die er baat bij hebben om al vroeg in hun loopbaan te leren wat *Optimale Productiviteit* is.
- Voor **leidinggevenden** die de High Performers in hun team effectief willen ondersteunen en coachen.

## Drie next steps

Als jij bovenstaande resultaten ook wenst voor jouw High Performers en jouw organisatie, bied ik je drie next steps aan:

1. Een gratis scan waarmee je in kaart brengt wie je High Performers zijn en wat de impact is op jouw organisatie als ze zouden wegvallen. Hiermee kan je aan risk management doen. Tijdens een gratis inspiratiesessie kan je kennismaken met deze scan.
2. Een inspiratiesessie waarin we onderzoeken op welke manier je High Performers last hebben van de energieverblindende vicieuze cirkel. Je krijgt tips over hoe ze deze cirkel kunnen doorbreken en *optimaal productief* worden.
3. Een inspiratiesessie waarin we brainstormen over hoe jij hen in je rol als leidinggevende of HR hierbij kan ondersteunen. Je krijgt tips waarmee je maximale impact bereikt.



We kunnen deze gratis inspiratiesessie online doen of een fysieke afspraak inplannen. Stuur een mailtje naar [veerle@veerlevekeman.com](mailto:veerle@veerlevekeman.com) met je voorkeur.

Ik kijk er ontzettend naar uit om met jou hierover te sparren.

Hartelijke groeten,

*Veerle*

Veerle Vekeman  
Transformative Coach & Trainer

# Veerle Vekeman

— HET KAN ANDERS —

Ik gun alle organisaties dat hun waardevolle High Performers duurzaam succesvol en tevreden blijven zodat ze niet uitvallen noch de organisatie verlaten.

## **Deel dit e-book dus vooral met anderen!**

Deze Roadmap is het resultaat van jaren studie en ervaring. Als je informatie uit dit e-book deelt of gebruikt, doe dit dan alsjeblief met bronvermelding van mijn naam en website [www.veerlevekeman.com](http://www.veerlevekeman.com)

Fotografie: Lizet Beek