

**ALS WINNEN
MAKKELIJK WAS,
ZOU IEDEREEN
HET DOEN**

**HIGH PERFORMANCE
CULTURE ALS BASIS
VOOR SUCCES**

CHARLES VAN COMMENÉE

YELLOW PUDDING

OVER HET GEBRUIK
VAN WEINIG WOORDEN

Once, after a major row, Van Commenee told Fuzz Ahmed (national coach British Athletics) before a clear-the-air lunch he was too long winded, that *he needed to say less in his coaching sessions*. “Then Charles went quiet over lunch and I thought ‘God, he’s angry, he’s going to fire me’. We ordered dessert in silence and at the end of the meal, he just leant across as I was finishing my tiramisu and said: ‘Ah, Fuzz yellow pudding.’”

I thought he’d gone off his trolley. Then he added: ‘Now you will never forget this lunch, because the only thing I’ve really said to you is ‘yellow pudding’. You really don’t have to say so much to have an impact, you know.’ He was right, of course. September 21 is our first anniversary of ‘yellow pudding’. I’ll never forget. It’s in my diary!”

Daily Telegraph, 2 augustus 2012

'CHARLES HEEFT DE BRITSE SPORTCULTUUR VERANDERD'

Na de Olympische Spelen in Peking werd Charles van Commenée in 2008 aangesteld als hoofdcoach van de Britse atletiekbond. Olympisch kampioen Lord Sebastian Coe heeft een duidelijke verklaring voor de ontwikkeling die Britse atleten sindsdien hebben doorgemaakt.

'Het niveau is gestegen en de instelling van de atleten is veel beter. Voor mij is de uitstraling van een team heel belangrijk. Acht jaar geleden liepen onze atleten een stadion binnen alsof ze in het Colosseum voor de leeuwen werden gegooid. Ze straalden niet uit dat ze het stadion wilden domineren. Wie nu naar hun lichaamstaal kijkt, ziet een totaal andere mindset. Bovendien kunnen ze nu ook met tegenslag

omgaan en verzinnen ze niet steeds excuses voor tegenvallende prestaties. De aanstelling van Charles van Commenée is een keerpunt geweest in de vorming van een winnaarsmentaliteit. De cultuur is door hem veranderd. Ik dacht altijd al dat Charles bij zijn aanstelling eerst moest werken aan de cultuur en mentale instelling, voordat hij zich kon richten op technische zaken. Dat heeft hij ook gedaan. En met enorm succes.'

Lord Sebastian Coe

Voorzitter Brits Olympisch Comité

Voorzitter organisatiecomité Olympische Spelen en Paralympics Londen 2012

ALS WINNEN MAKKELIJK WAS, ZOU IEDEREEN HET DOEN

Een High Performance Culture is belangrijk in elke omgeving waar de concurrentie scherp is, de druk hoog en de marges smal. Het zorgt ervoor dat je langdurig succesvol kunt zijn en niet afhankelijk bent van een incidenteel succes. Een High Performance Culture vergroot de kans op winnen. Niet één keer, maar elke dag.

In dit boekje beschrijf ik waaraan je een High Performance Culture kunt herkennen en hoe je deze daadwerkelijk kunt creëren. Ik reik je de belangrijkste bouwstenen aan voor die prestatiecultuur en help je graag op weg naar eigen structureel succes.

Charles van Commenée

DEEL 1

KENMERKEN VAN EEN HIGH PERFORMANCE CULTURE

- 1** Gericht op winnen
- 2** Hoge verwachtingen
- 3** Confrontaties
- 4** Verantwoordelijkheid
- 5** Geen excuses
- 6** Mentale weerbaarheid
- 7** The Winning Spirit
- 8** Niet altijd leuk

1

EYES ON THE PRIZE. ALWAYS!



Streef er altijd naar de beste te zijn. Meedoen, plezier hebben, de finale bereiken, innoveren of anderen tevreden houden: het mag nooit de eerste prioriteit zijn. Goed zijn is vaak de grootste belemmering voor uitmuntend worden. Tevredenheid ligt op de loer.

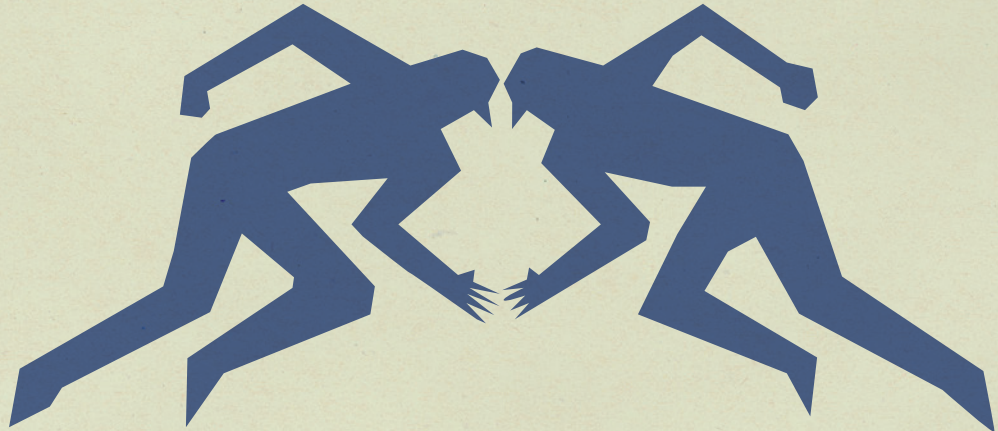
NIEMAND SPRINGT HOGER ALS DE LAT LAGER WORDT GELEGD



Verwachtingen kunnen niet hoog genoeg zijn en 100% commitment is een must. Want als jij niet elke dag alles geeft, doet iemand ergens in China of Amerika het wel en word je voorbijgestreefd. Er wordt wel eens makkelijk gesproken over 100% procent commitment. Velen verwarren *commitment* met *betrokkenheid*. Kamikaze-piloten in WOII waren het toonbeeld van commitment. Die vroegen nooit 's ochtends op weg naar het werk: "Schat, wat eten we vanavond?". Zo zijn voor topsporters de Olympische Spelen niet eens in de vier jaar maar elke dag.

Confrontaties zijn onvermijdelijk in een prestatiecultuur. Juist omdat eisen en verwachtingen continu torenhoog zijn en niet iedereen altijd daaraan voldoet. Dat geeft frictie. Confrontaties zijn niet alleen onvermijdelijk, ze maken ook veel duidelijk: wie zijn de *contenders* en wie de *pretenders*?

3



CONFRONTATIES MAKEN VEEL DUIDELIJK

4

NEEM VERANTWOORDELIJKHEID VOOR ZOWEL SUCCES ALS FALEN

Verantwoordelijkheid is in een prestatiecultuur duidelijk geregeld. Iedereen is *accountable* voor eigen acties en resultaten en legt daarover verantwoording af. Er zitten consequenties vast aan succes en falen.

De officiële doelstelling van de Britse atletiekbond voor de Spelen in Londen was 5 medailles. Ik legde als hoofdcoach de lat hoger met een target van 8

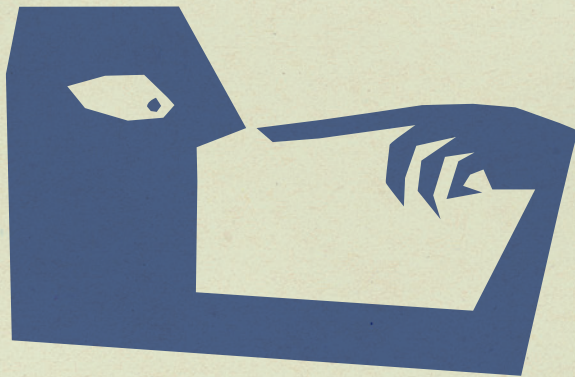
medailles, waarvan minimaal 1 gouden. We wonnen er in totaal 6, waarvan 4 gouden. Bovendien werd 'Super Saturday' (3 keer goud binnen een uur) door de BBC verkozen tot het beste Britse sportmoment aller tijden.

Zelf hield ik mij *accountable* en nam ontslag. Blijven zou niet consistent zijn geweest met de gevestigde High Performance Culture.

5

EXCUSES ZIJN ZINLOOS

Je hebt pas kans op verbetering vanaf het moment dat je stopt te wijzen naar anderen of externe omstandigheden. Bovendien is niemand geïnteresseerd in excuses. Ze werken niet alleen vertragend, ze zijn ook zinloos.



6

ZONDER WEERBAAR- HEID GEEN PRESTATIES

‘We smile in the face of difficulty’ zei zevenkampster Denise Lewis toen ze in de aanloop naar haar Olympische titel in Sydney 2000 te maken kreeg met langdurige blessures. De weg naar succes is bezaaid met vele obstakels. Opgeven of ontwijken is dan geen optie, het aangaan van de uitdaging wel. Je weerbaar opstellen is elke keer opnieuw een beslissing die je neemt, niemand wordt weerbaar geboren. Mentale weerbaarheid is een vereiste om te kunnen omgaan met druk en de eisen die worden gesteld in een prestatiecultuur.

Barack Obama's 'Yes, we can!' zegt eigenlijk alles. Als de leider niet gelooft in het behalen van de doelstelling, zullen de troepen dat zeker niet doen. Als leider zet je altijd de toon bij het creëren van een 'Winning Spirit'. Optimisme is daarbij een morele verplichting zoals de filosoof Karl Popper begin vorige eeuw al aangaf.



7

OPTIMISME ALS MORELE VERPLICHTING

8

ACCEPTTEER DAT HET NIET ALTIJD LEUK IS

Het is zelden comfortabel: elke dag 100% moeten leveren, continu beoordeeld worden, eeuwig in competitie zijn en altijd maar druk ervaren terwijl er geen schuilplaats is. Dat moet je accepteren en je moet er ook geschikt voor zijn. Als iemand zich daarin niet thuis voelt, kan ie beter bij de plantsoendienst of in een bibliotheek gaan werken. Weet waar je aan begint als je in een High Performance Culture wilt werken.



WIE IS CHARLES?

Na jarenlange successen in de internationale atletiek, zijn atleten wonnen Olympische en wereldtitels, werd Charles aangetrokken door de Britse atletiekbond. Als eerste buitenlander werd hij opgenomen in de 'British Coaching Hall of Fame'. Tussen 2004 en 2008 was hij Technisch Directeur voor NOC*NSF en bij de Olympische Spelen van Beijing (2008) was hij Chef de Mission voor het Nederlands Olympisch Team, een delegatie van 350 teamleden.

Na deze voor Nederland zeer succesvolle Spelen keerde hij terug naar de UK om het atletiekteam te leiden tijdens de 'Home Games', de Olympische Spelen in Londen (2012). In de aanloop van 4 jaar haalde zijn team de beste resultaten in de geschiedenis van de Britse atletiek bij Europese- en Wereldkampioenschappen. Tijdens London2012, werd door Athletics TeamGB een uitzonderlijk aantal van 4 gouden



medailles gewonnen, waarvan 3 binnen 45 minuten. De dag waarop dat gebeurde (4 augustus 2012) staat voor altijd te boek als 'Super Saturday' en werd door de BBC uitgeroepen tot het beste moment in de Britse sportgeschiedenis.

In de diverse prestigieuze posities die hij in de internationale topsport bekleedde heeft Charles op succesvolle wijze zijn visie op presteren weten te implementeren in zowel kleine als grote, complexe sportorganisaties. Hij heeft daarbij altijd een zeer gestructureerde manier van Performance Management toegepast: 'The 5 Steps Approach'

ANDEREN OVER CHARLES

Lord Sebastian Coe

Voorzitter Brits
Olympisch Comité
en Voorzitter
organisatiecomité
Olympische Spelen
en Paralympics
Londen 2012

'Charles has brought a very different mindset to British athletics. He's changed the culture of sport in Britain.'

'Charles brought some much needed realism and honesty into the sport. He changed the culture of mediocrity and that's why they've won those medals.'

Michael Johnson

Viervoudig Olympisch kampioen,
wereldrecordhouder en
BBC-commentator

'Charles van Commenée leaves a very different landscape to the one he walked into'

Daily Telegraph

2 augustus 2012

'He had the authority, credibility and implemented effective change'

The Times

14 september
2012

'The man who orchestrated Super Saturday, the greatest night ever in British athletics. He is the most successful, if not controversial, coach British Athletics ever had'

The Guardian

11 augustus 2012

DEEL 2

OP WEG NAAR EEN HIGH PERFORMANCE CULTURE

- 9** Selecteer de juiste mensen
- 10** The 5 Steps Approach
- 11** Teamwork
- 12** Coach meer, manage minder

9

SELECTEER DE JUISTE MENSEN

Verzamel de juiste mensen om je heen. Selectie is cruciaal om tot 'excellence' te komen in teamverband. Zonder selectie geen excellence. Selecteren is vaak een pijnlijk proces voor alle betrokkenen. Kennis en vaardigheden zijn natuurlijk erg belangrijk, minstens zo belangrijk is dat de nieuwe mensen echte teamspelers zijn. De beste mensen aan boord brengen is één, ze effectief te laten samenwerken maakt het echte verschil.

10

THE 5 STEPS APPROACH

Bespreek elke paar weken de individuele voortgang volgens dezelfde systematische structuur. Formaliseer dit, het zijn niet 'zomaar gesprekjes'. De volgende punten komen aan de orde: **1** de benchmark, **2** de kloof naar winnen, **3** doelen stellen, **4** voorwaarden bepalen en **5** evalueren.

1. Ken de benchmark door en door

Hoe ziet 'excellence' er precies uit? Bestudeer de allerbesten op jouw terrein. Wat zijn de verschillen precies? Wat doen zij wat jij niet doet? Kijk dus uit het raam en niet alleen in de spiegel.

2. Stel exact vast hoe breed de kloof naar winnen is

Wees zeer gedetailleerd op elk terrein: niet alleen technisch, tactisch, fysiek en mentaal, maar ook faciliteiten, sparringpartners, interne competitie, attitude, commitment, technologische innovatie, enzovoort. Bepaal vervolgens je strategie en stel een actieplan op.

Mo Farah werd telkens 5e en 6e op WK's. Drie jaar voor de Spelen had hij er zijn buik van vol. Hij bestudeerde secuur het leef- en trainingsregime van de besten ter wereld en besloot vervolgens op grote hoogte in Kenia te trainen met sterke trainingspartners. Hij verving zijn persoonlijk trainer, nam afscheid van zijn sponsor en werkte aan specifieke zaken als een andere looptechniek, de versnelling in de laatste ronde en betere voeding. Bovendien besloot hij met zijn gezin te verhuizen naar de andere kant van de wereld. Drie jaar later werd hij een Britse legende door voor zijn thuispubliek dubbel Olympisch kampioen te worden op de 5.000 en 10.000 meter.

3. Formuleer doelen om deze kloof te overbruggen

Stel duidelijke en meetbare doelen voor de route naar de top. Verbind daar altijd een tijdslijn aan. Vooral het precies formuleren van *procesdoelen* is relevant omdat je die zelf in de hand hebt. Op het behalen van *prestatie- en resultaatdoelen* heb je niet altijd 100% grip door externe factoren zoals de concurrentie.

4. Bepaal de voorwaarden

Stel formele voorwaarden voor ondersteuning en de continuering ervan. Leg afspraken vast.

5. Evalueer grondig

Stel de centrale vraag: hebben we de afgelopen periode exact gedaan wat we hadden afgesproken? Of hebben we iets anders gedaan? Welke procesdoelen hebben we bereikt en welke niet? Laat emotie geen rol spelen als je evalueert.

11 INVESTEER IN TEAMWORK

Samen bereik je altijd meer dan in je eentje. Maar alleen als er beter wordt samengewerkt. Niet iedereen is een geboren teamspeler en toch zal er samengewerkt moeten worden om de concurrentie te verslaan. Aan welke minumeisen moet effectief teamwork voldoen?

1. Formuleer een gezamenlijk doel

Het duidelijk formuleren van het doel van het team is vooral belangrijk in een groep waarin niet iedereen van nature een teamspeler is. Dit zijn niet zelden ook de sterren van de groep. Datgene wat deze teamleden zo sterk maakt, maakt ze tegelijkertijd soms lastig. Op z'n minst moeten alle neuzen in dezelfde richting wijzen. Dit betekent niet dat er geen interne competitie mag zijn. In tegendeel, zonder interne competitie zal er sprake zijn van underperformance.

2. Stel gemeenschappelijke waarden vast

De leider dient er voor te zorgen dat alle teamleden zich achter het gestelde doel scharen en dat dit gebeurt met door iedereen gedeelde en aanvaarde 'team values'. Deze waarden geven een identiteit aan het team. Voor ieder teamlid is kristalhelder wat teamwaarden als openheid, commitment of integriteit daadwerkelijk betekenen.

Het hebben van waarden is fijn, maar natuurlijk gaat het er uiteindelijk om dat ze worden vertaald in gewenst gedrag. Teamwaarden zijn vooral van belang in tijden van intern conflict en tegenspoed. Een team waarbij de teamwaarden niet door iedereen goed zijn begrepen, valt in dergelijke omstandigheden uiteen. Slechte communicatie en het gebrek aan respect worden er dan altijd bij gesleept. Zo voorspelbaar.



3. Wees duidelijk over taken

De sporter sport, de coach coacht, de manager managet en de bestuurder bestuurt. Dit wordt ook wel professionaliteit genoemd. Er mag nooit verwarring zijn over waar de taak van de een begint en van de ander eindigt. Een van de belangrijkste kenmerken van een professionele organisatie is dat een ieder zich aan zijn taak houdt. En bijspringt waar nodig.

4. Omarm diversiteit

Verschillen in het team zijn niet alleen welkom, ze zijn zelfs noodzakelijk om te groeien. Niemand beschikt in zijn eentje over alle benodigde vaardigheden om het gestelde doel te bereiken. Hoe meer verschillen tussen alle persoonlijkheden en vaardigheden, hoe groter de potentie van het team. Teveel harmonie kan schadelijk zijn voor het resultaat, vriendschap is geen voorwaarde om goed samen te kunnen werken en te presteren.

12

COACH MEER, MANAGE MINDER

Management gaat om systemen, protocollen, administratie, het aankruisen van de juiste vakjes. Coachen is echte 'people's business', het draait om empathie en inspiratie. Omdat coachen er immers op neerkomt *de ander* te helpen zijn of haar doelen te bereiken. De coach die het heeft over 'mijn methode' zou direct aan de kant moeten worden gezet.

De 3 D's : Desire, Dedication, Determination

Goede coaches doen de ander inzien dat succes grotendeels een mindset is en niet door talent wordt bepaald. De wereld zit tenslotte vol met talentvolle mislukkelingen. Succes is vaak een keuze die je hebt. Maar het streven ernaar vereist wel veelal een 24/7 commitment.

Succesvolle coaches zijn in staat bij de ander de 3 D's helder te krijgen: *Desire*, *Dedication* en *Determination*. Een droom of ambitie (*Desire*) heeft iedereen. Het kost niets, maar betekent ook weinig. Iedereen kan dromen van een nieuw huis, grotere omzet of een wereldrecord. Een goede coach doet vooral inzien welke prijs je bereid bent te betalen (*Dedication*) voor het realiseren van die droom. En hoe volhardend ben je daarin (*Determination*)?

Het goede voorbeeld

Of het nou gaat om toewijding, empathie, bescheidenheid, interesse tonen, time management of kleding: de leider moet altijd het goede voorbeeld geven. Als leider kun je geen 100% van een ander verwachten als je het zelf niet geeft. Daarom moet hij altijd vooroplopen als het gaat om verantwoordelijkheid nemen. Bij winst, en zeker bij verlies.



COLOFON

TEKST	Charles van Commenée
CONCEPT & REALISATIE	Kumpany, Amsterdam
ONTWERP & ILLUSTRATIES	buro RuSt, Amsterdam
REDACTIE	Gijs van Meurs
DRUKWERK	Pantheon, Amsterdam

Meer weten over High Performance Culture?
Neem contact op met Charles van Commenée.
Kijk op www.charlesvancommenee.com

© Kumpany, Amsterdam, eerste druk, januari 2014
Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden
verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevens-
bestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wij-
ze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen
of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke
toestemming van Kumpany en Charles van Commenée.