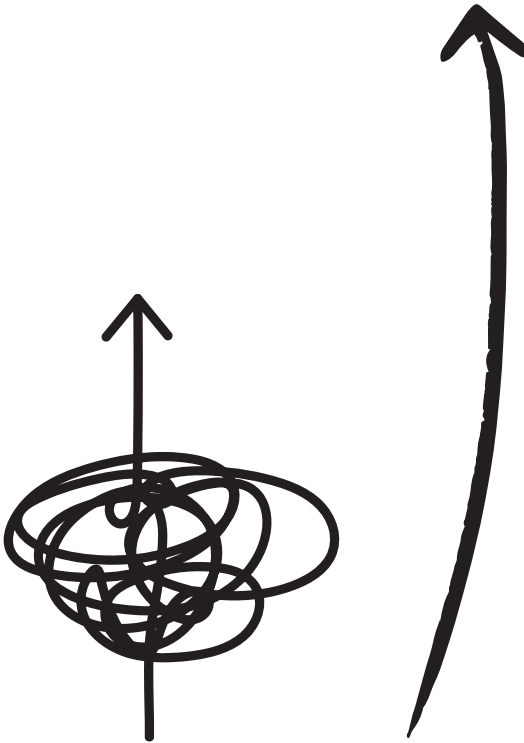


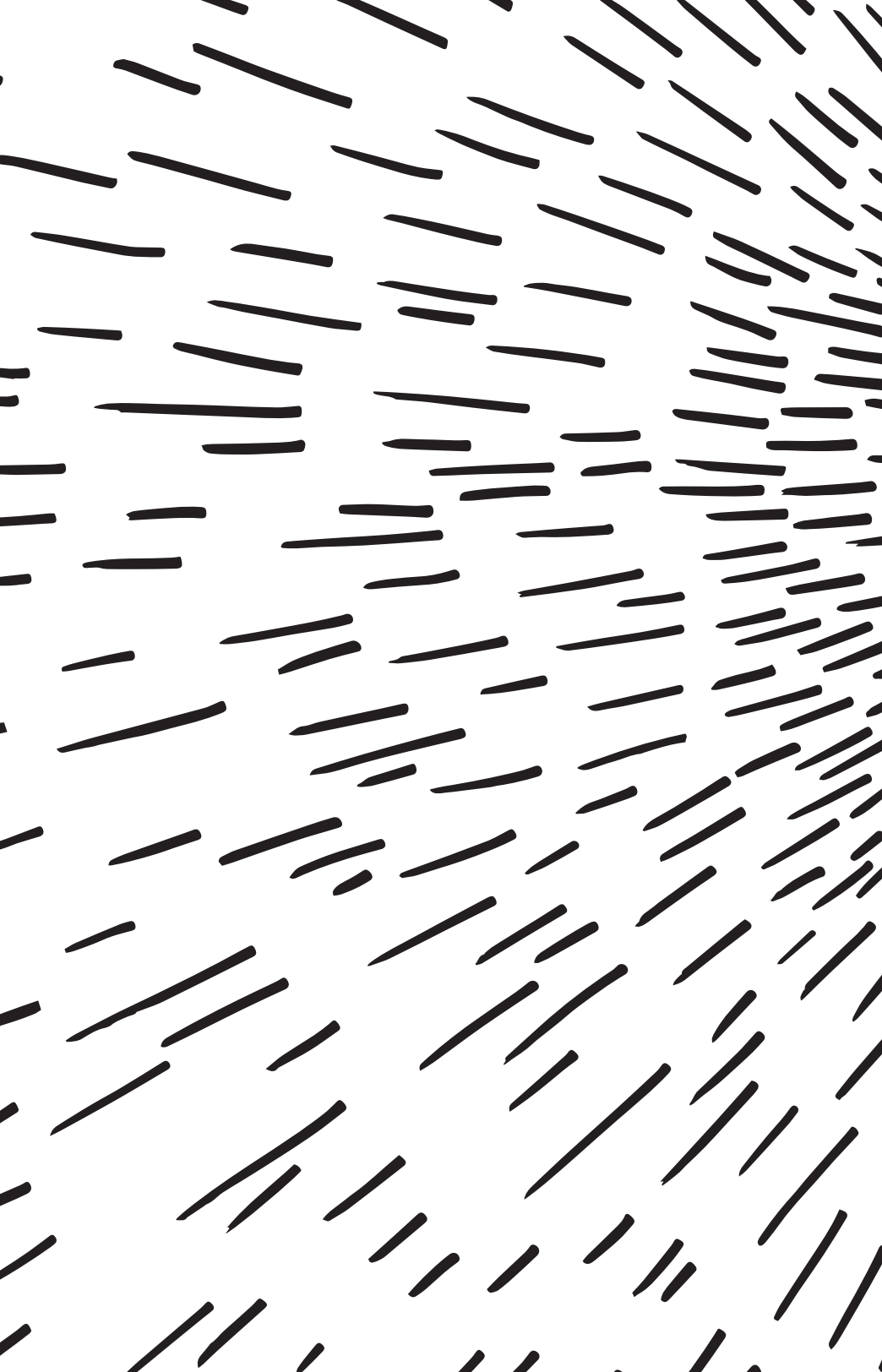
VAN DE AUTEUR VAN DE **NEW YORK TIMES-BESTSELLER** ESSENTIALISME

MOEITeloos



**MAXIMAAL RESULTAAT
MET MINIMALE INSPANNING**

GREG McKEOWN





MOEITELOOS

MAXIMAAL RESULTAAT
MET MINIMALE INSPANNING

GREG McKEOWN

KOSM • S

KOSM • S

www.kosmosuitgevers.nl

 kosmos.uitgevers

 kosmosuitgevers

Oorspronkelijke titel: *Effortless*

Oorspronkelijke uitgever: Currency, een imprint van Random House, een divisie van Penguin Random House LLC, New York

© 2021 Greg McKeown

Voor de Nederlandstalige uitgave:

© 2021 Kosmos Uitgevers, Utrecht/Antwerpen

Vertaling: Carla Zijlemaker

Omslagontwerp: Terry Jonathans

Opmaak binnenwerk: ZetSpiegel, Best

Deze uitgave is tot stand gekomen dankzij een overeenkomst met Currency, een imprint van Random House, onderdeel van Penguin Random House LLC.

Kosmos Uitgevers vindt het belangrijk om op milieuvriendelijke en verantwoorde wijze met natuurlijke bronnen om te gaan. Bij de productie van het papieren boek van deze titel is daarom gebruikgemaakt van papier waarvan het zeker is dat de productie niet tot bosvernietiging heeft geleid.

ISBN 978 90 215 8229 0

ISBN e-book 978 90 215 8230 6

NUR 770

Deze uitgave kwam tot stand door bemiddeling van Sebes & Bisseling Literary Agency.

Alle rechten voorbehouden / All rights reserved

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, online-publicatie of op welke andere wijze en/of door welk ander medium ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Deze uitgave is met de grootst mogelijke zorgvuldigheid samengesteld. Noch de maker, noch de uitgever kan echter aansprakelijk gesteld worden voor eventuele schade als gevolg van eventuele onjuistheden en/of onvolledigheden in deze uitgave.

‘Want mijn juk is zacht en mijn last is licht.’

- *Mattheüs 11:30*

Inhoud

Inleiding

Het hoeft allemaal niet zo moeilijk te zijn 09

Deel I: Moeiteloze toestand

Hoe je het makkelijker kunt maken om te focussen

1. **OMKEREN:** En als dit nu eens makkelijk kon zijn? 33
2. **PLEZIER:** En als dit nu eens leuk kon zijn? 47
3. **LOSLATEN:** De kracht van het laten gaan 59
4. **RUST:** De kunst van het nietsdoen 74
5. **OPMERKZAAM ZIJN:** Hoe je de dingen duidelijk ziet 87

Deel II: Moeiteloze actie

Hoe je noodzakelijk werk makkelijker kunt maken

6. **BEPALEN:** Hoe 'klaar' eruitziet 107
7. **BEGINNEN:** De eerste logische actie 113
8. **VERSIMPELEN:** Begin bij het begin 120
9. **VOORUITGANG:** De durf om er een potje van te maken 131
10. **TEMPO:** Langzaam is vloeiend, vloeiend is snel 139

Deel III: Moeiteloze resultaten

Hoe je het hoogste rendement kunt halen uit de kleinste inspanning

11. **LEREN:** Gebruik de kennis van anderen als hefboom 162
12. **VERHEFFEN:** Wees sterk voor tien 176
13. **AUTOMATISEREN:** Doe het eens en dan nooit meer 182
14. **VERTROUWEN:** De motor van topteams 193

15. VOORKOMEN: Los een probleem op voordat het zich voordoet 203

Conclusie

NU: wat het eerst gebeurt, weegt het zwaarst 215

Dankwoord 223

Noten 226

Register 249

Over de auteur 256

HET HOEFT ALLEMAAL NIET ZO MOEILIJK TE ZIJN

Ik wil je het verhaal vertellen van Patrick McGinnis.¹

Hij had alles gedaan wat hij geacht werd te doen en had het hele traject doorlopen: afgestudeerd aan de universiteit van Georgetown, vervolgstudie gedaan aan Harvard Business School, waarna hij een topfunctie kreeg bij een grote verzekeraar.

Hij maakte lange dagen, zoals hij dacht dat het van hem verwacht werd. Hij werkte soms wel tachtig uur per week, ook tijdens vakanties en feestdagen. Hij ging nooit eerder naar huis dan zijn baas; soms leek het alsof hij helemaal nooit naar huis ging.

Hij reisde zoveel voor zijn werk dat hij bij zijn vaste luchtvaartmaatschappij de hoogste frequent flyer-status haalde, een categorie die zo uitzonderlijk was dat er geen naam voor bestond. Daarnaast zat hij in het bestuur van vier bedrijven op drie continenten. Ooit weigerde hij om thuis te blijven toen hij ziek was en moest hij drie keer een bestuursvergadering verlaten om naar de wc te gaan om over te geven. Toen hij terugkwam, zei een collega dat hij er bleek uitzag, maar hij buffelde verder.

Hij had geleerd dat hard werken de sleutel was tot alles wat hij wilde in het leven. Dat was de mentaliteit die hem met de paplepel was ingegoten: een goede werkhouding gaf blijk van een goed karakter. En omdat hij nu eenmaal een streber was, had hij dit motto tot kunst verheven. Hij dacht niet alleen dat non-stop werken tot succes zou leiden, hij dacht dat non-stop werken succes wás. Als je

niet hele avonden doorwerkte, had je vast geen belangrijke baan.

Hij ging ervan uit dat zijn lange werkdagen zich uiteindelijk zouden uitbetalen. Totdat hij op een ochtend wakker werd en ontdekte dat hij voor een failliet bedrijf werkte. Dat bedrijf was AIG en het jaar was 2008. De waarde van zijn aandelen in het bedrijf was met 97% gedaald. Al die avonden doorwerken, al die nachtvluchten naar Europa, Zuid-Amerika en China, al die gemiste verjaardagen en feestjes, het was allemaal voor niets geweest.

Tijdens die eerste maanden van de financiële crisis kon McGinnis nauwelijks uit bed komen. Hij kreeg last van nachtzweeten en ging letterlijk en figuurlijk wazig zien, een toestand die maanden duurde. Hij was aan het worstelen; hij was de weg kwijt.

De stress maakte hem ziek en hij liet zich door zijn dokter onderzoeken. Hij voelde zich als Boxer het Paard, de tragische figuur uit *Animal Farm* van George Orwell, die wordt beschreven als de meest toegewijde kracht, die op elk probleem en elke tegenslag reageerde met de woorden 'ik moet gewoon harder werken'. Dat wil zeggen, totdat hij door zijn hoeven zakte van vermoeidheid en werd afgevoerd naar het slachthuis.²

In de taxi op de terugweg van zijn doktersbezoek maakte McGinnis, zoals hij het zelf zei, een deal met God. 'Als ik dit overleef, ga ik serieus dingen veranderen,' beloofde hij.

'Langer en harder werken was altijd de oplossing geweest voor al mijn problemen,' aldus McGinnis. Maar plotseling realiseerde hij zich dat de opbrengst van dat hardere werken in feite negatief was.

Wat moest hij doen? Hij had drie opties. Hij kon zo doorgaan en zichzelf misschien wel dood werken. Hij kon lager inzetten en zijn doelen opgeven. Of hij kon proberen een makkelijkere manier te vinden om het succes te behalen waar hij op uit was.

Hij koos voor de derde optie.

Hij trad terug uit zijn functie bij AIG, maar bleef aan als consultant. Hij werkte niet langer tachtig uur per week, ging voortaan

om vijf uur naar huis en hij e-mailde niet meer in het weekend.

Bovendien zag hij slaap niet langer als een noodzakelijk kwaad. Hij ging wandelen, hardlopen en gezonder eten. Hij viel meer dan tien kilo af. En hij begon weer van zijn leven en zijn werk te genieten.

Rond die tijd raakte hij geïnspireerd door een vriend die in start-ups investeerde. Het ging niet om heel veel geld, wat kleinere bedragen hier en daar. Dat wekte Patricks interesse.

Hij investeerde in een paar bedrijven en behaalt nu een rendement van 2500 procent op zijn investeringsportefeuille. Zelfs in economisch zware tijden was hij optimistisch over zijn financiën, omdat hij niet afhankelijk was van één enkele inkomstenbron.

Hij verdiende in de helft van de tijd meer geld dan eerst. En het soort werk dat hij nu doet, geeft meer voldoening en is minder stressvol. 'Het voelt niet meer als werken,' zei hij.

Wat hij van deze ervaring leerde, is dit: als je echt niet harder je best kunt doen, is het tijd om een andere weg te zoeken.

En hoe zit het met jou? Heb je weleens het gevoel dat:

- * je steeds harder loopt maar niet dichterbij je doel komt?
- * je een grotere bijdrage wilt leveren, maar daar niet de energie voor hebt?
- * je op de rand van een burn-out balanceert?
- * de dingen veel zwaarder zijn dan ze zouden moeten zijn?

Als je een of meer van deze vragen met 'ja' hebt beantwoord, is dit een boek voor jou. Mensen die aan deze kenmerken voldoen zijn betrokken en gemotiveerd, maar ook volledig aan het eind van hun Latijn.

De moeiteloze manier

Ook het leven kent zijn getijden. In alles wat we doen zit een ritme van eb en vloed. Er is een tijd van hard werken en een tijd van rusten en herstellen. Maar tegenwoordig werken veel mensen alleen maar

steeds harder. Er is geen cadans, louter moordende inspanning.

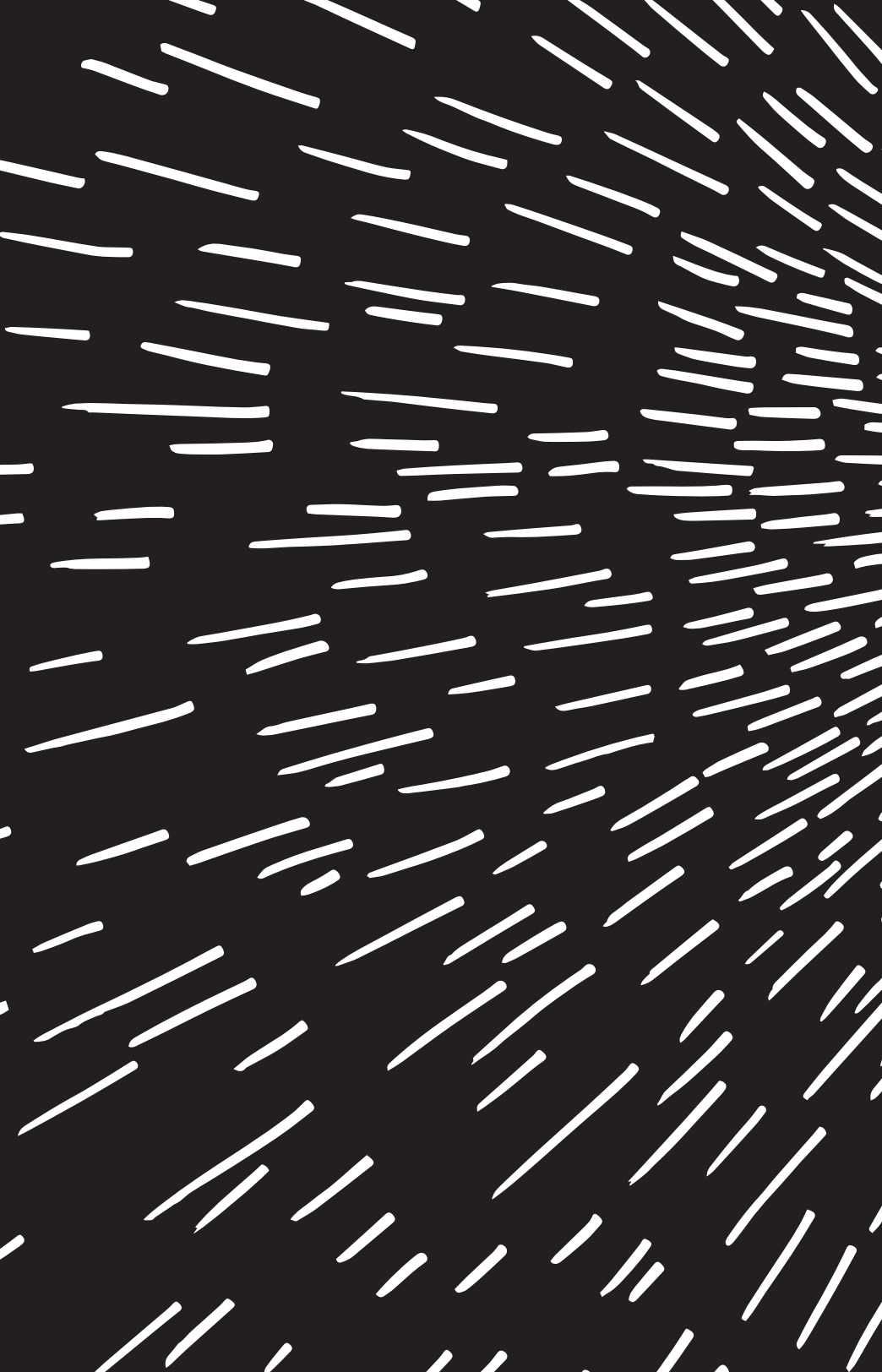
We leven in een tijd van grote mogelijkheden, maar het moderne leven heeft ook iets van wandelen in het hooggebergte. Je wordt licht in je hoofd, de grond onder je voeten lijkt onvast. De lucht is ijler en het kan ontzettend veel moeite kosten om een paar centimeter vooruit te komen. Misschien is dit het gevolg van de voortdurende angst en onzekerheid over de toekomst. Misschien zijn het de eenzaamheid en het isolement. Misschien zijn het financiële zorgen of ontberingen. Misschien komt het door al die verantwoordelijkheden, de dagelijkse druk die je soms benauwd. Wat de oorzaak ook is, het gevolg is dat we vaak twee keer zo hard werken om half zoveel te bereiken.

Het leven is soms zwaar, heel zwaar, in allerlei opzichten, variërend van gecompliceerd tot verdrietig tot doodvermoeiend. Teleurstellingen zijn zwaar, de rekeningen betalen is zwaar, verstoorde relaties zijn zwaar, een naaste verliezen is zwaar. Er zijn tijden waarin elke dag zwaar is.

Ik doe niet alsof een boek dit soort moeilijkheden kan wegnemen. Ik heb het niet geschreven om problemen te bagatelliseren, maar om je te helpen ze lichter te maken. Dit boek zal misschien niet alles wat moeilijk is oplosbaar en dragelijk maken, maar ik denk wel dat het veel zware dingen makkelijker kan maken.

Het is normaal dat de grote, zware uitdagingen van het leven je soms te veel worden. En het is al even normaal dat je je soms overdonderd en afgemat voelt door de dagelijkse frustraties en ergernissen. Dat overkomt ons allemaal. En vandaag de dag lijkt het meer mensen te overkomen, en vaker dan voorheen.

Gek genoeg reageren sommigen van ons hierop door nog harder en langer te gaan werken. Het helpt niet dat onze cultuur een burn-out vaak beschouwt als een maatstaf voor succes en eigenwaarde. De impliciete boodschap is dat we niet genoeg doen als we niet voortdurend moe zijn. Dat geweldige dingen in het verschiet liggen





MOEITELOZE TOESTAND

DEEL I

De beste vrije werper ooit is niet Michael Jordan of Steph Curry. Het is Elena Delle Donne. Het succespercentage op de vrijeworplijn gedurende haar carrière is 93,4 procent.⁶ Dat is niet alleen het hoogste percentage in de geschiedenis van de WNBA, de NBA voor vrouwen, maar ook hoger dan dat van alle spelers uit de geschiedenis van de NBA. Haar naseizoenrecord is nog hoger: 96,4 procent. In het kort: ze is de beste vrije werper ooit.

Haar geheim is dat ze vertrouwt op het simpele proces waar ze sinds de brugklas op heeft geoefend. Ze loopt naar de lijn, zoekt de stip met haar rechtervoet, zet haar linkervoet ernaast, doet drie dribbels, maakt een L met haar arm en lift en schiet vervolgens. ‘Als je het simpel houdt, kan er minder misgaan,’ zegt ze.

Het belangrijkste van dit proces is dat je er niet te veel bij nadenkt. Op de vrijeworplijn gaat het er vooral om dat je je hoofd leeg houdt.

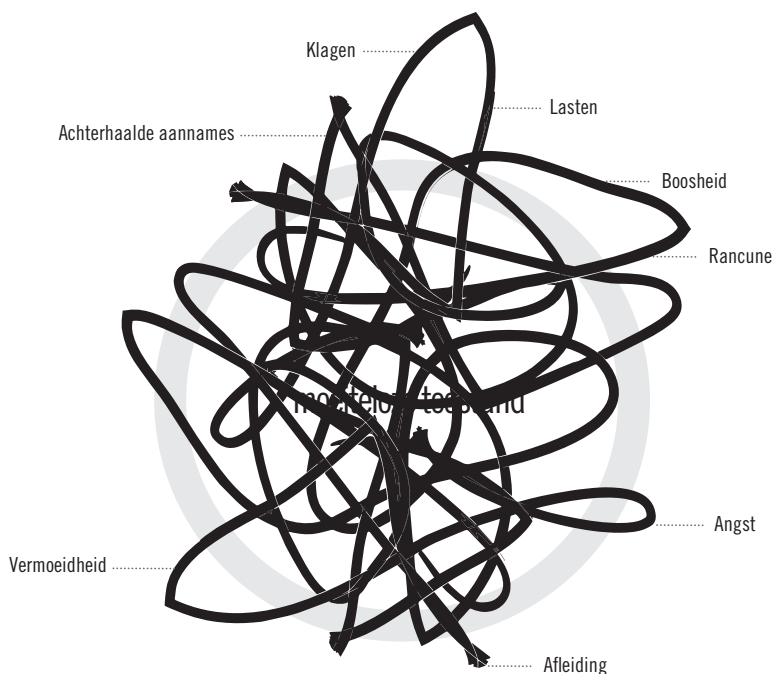
Met andere woorden, het geheim van Donnes succes is haar vermogen om, zoals ik het noem, in een *moeiteloze toestand* te komen.

Je bent net als een supercomputer ontworpen met een uitzonderlijk sterk vermogen. Je bent gebouwd om snel te kunnen leren, intuïtief problemen op te lossen en moeiteloos de juiste vervolgactie te berekenen.

Onder optimale omstandigheden werken je hersenen met een duizelingwekkende snelheid.⁷ Maar net als een supercomputer presteren je hersenen niet altijd optimaal. Bedenk maar hoe een computer vertraagt als de harde schijf vol raakt met bestanden en browserdata. De machine heeft nog altijd een enorm rekenvermogen, maar er is

minder capaciteit om essentiële functies te vervullen. Ook wanneer je hoofd vol zit met rommel, zoals achterhaalde aannames, negatieve emoties en giftige denkpatronen, is er minder mentale energie beschikbaar om de meest essentiële taken uit te voeren.

Een concept in de cognitieve psychologie dat de perceptuele belastingtheorie wordt genoemd, verklaart waarom dit zo is.⁸ De verwerkingscapaciteit van onze hersenen is groot, maar beperkt. Er worden meer dan zesduizend gedachten per dag verwerkt.⁹ Dus als we nieuwe informatie tegenkomen, moeten onze hersenen bepalen hoe ze de resterende cognitieve ruimte toewijzen. En omdat onze hersenen geprogrammeerd zijn om voorrang te geven aan emoties met een hoge 'affectieve' waarde, zoals angst, wrok of woede, winnen deze sterke emoties het meestal, waardoor we nog minder mentale ruimte overhouden om vooruitgang te boeken met de dingen die ertoe doen.¹⁰





moeiteloze toestand

Als je computer traag wordt, hoef je alleen maar op een paar knoppen te drukken om alle browserdata te verwijderen, en de machine werkt meteen sneller en beter. Op vergelijkbare wijze kun je simpele tactieken aanleren om de rommel op te ruimen die de harde schijf van je brein vertraagt. Door op een paar knoppen te drukken, kun je terugkeren naar je oorspronkelijke moeiteloze toestand.

Misschien heb je ervaren hoe dat is. Stel je voor dat je een lange dag achter de rug hebt. Je hebt een zware hoofdpijn waar je maar niet vanaf komt. Je weet niet meer waar je je telefoon hebt gelaten, of je sleutels. Je bent verontwaardigd over de kleinste, redelijkste verzoeken: een klant vraagt om informatie in een onduidelijke e-mail, je kind wil worden opgehaald van pianoles. Je laat je op de kast jagen door constructieve feedback van je baas: je bent ervan overtuigd dat je een loser bent. Je bent humeurig tegen je partner en je kunt niet de juiste woorden vinden om aan te geven dat het je allemaal te veel wordt. Je vraagt je af waarom alles zo zwaar voelt.

Maar dan, na een warme maaltijd, een hete douche en een goede nachtrust, ziet alles er volkomen anders uit. Je staat op met een helder hoofd, dankbaar voor weer een nieuwe dag. Je vindt je telefoon en je sleutels terug (precies waar je ze had achtergelaten!). Je weet meteen hoe je op de e-mail moet reageren (toch niet zo onduidelijk!) en je doet het met stijl. Je wilt niets liever dan een paar minuten met je kind in de auto zitten op de terugweg van pianoles. Je vindt de woorden die je tegen je partner wilt zeggen: ‘Het spijt me! Vergeef me.’ Je bedankt je baas voor de feedback en je meent het. Je kunt alles weer aan.

Wanneer je terugkeert naar je moeiteloze toestand, *voel je je lichter*, in beide betekenissen van het woord. Je voelt je minder zwaar: zonder last. Je bent niet meer zo terneergeslagen. Je hebt plotseling meer energie.

Maar lichter betekent ook vol licht. Zonder de zwaarte in je hart en de afleiding in je hoofd, kun je beter zien. Je kunt de juiste actie kiezen en het juiste pad verlichten.

In deze moeiteloze toestand ben je fysiek uitgerust, emotioneel lichter en mentaal energiek. Je bent volledig aanwezig, aandachtig en gefocust op wat op dat moment belangrijk is. Je bent in staat om moeiteloos te doen wat het belangrijkste is.

OMKEREN

En als dit nu eens makkelijk kon zijn?

‘Vier uur ’s nachts en ik ben aan het fotoshopen? Serieus?’¹¹

Kim Jenkins wilde doen wat echt belangrijk was. Maar het kostte haar moeite om het allemaal aan te kunnen. Om maar wat te noemen, de universiteit waar ze werkte was bezig met een enorme uitbreiding. Het klantenbestand was de afgelopen jaren verdubbeld, maar ze werkten met vrijwel hetzelfde aantal mensen en dezelfde hoeveelheid middelen als voorheen.

Met de uitbreiding van de organisatie was ook de complexiteit toegenomen. Er was nieuw en moeilijk te doorgronden intern beleid. Er was een taai nieuw systeem voor het omgaan met naleving. Processen waren omslachtig geworden, en alle projecten en programma’s vroegen meer energie en tijd. Mensen met goede bedoelingen hadden van alles toegevoegd maar nooit iets weggenomen. Werk dat altijd simpel was geweest, was nu gekmakend en onnodig gecompliceerd.

Hierdoor was de benodigde inspanning om haar werk af te krijgen reusachtig geworden. En Kim was geneigd om vreselijk streng te zijn voor zichzelf. ‘Ik dacht dat ik egoïstisch was als ik niet heel veel moeite deed en al mijn vrije tijd opofferde.’

Totdat het op een dag tot haar doordrong. Dit was allemaal zoveel zwaarder dan het zou moeten zijn. ‘En door dit besef,’ zei ze, ‘zag ik het ineens zoals het was: eindeloze lagen onnodige complexiteit. Ik zag hoe het almaar meer werd en hoe ik eronder bezweek.’

Ze besloot dat het tijd werd om dingen te veranderen: als ze voor een taak stond die onmogelijk leek, vroeg ze zich af: ‘Is er geen makkelijkere manier?’

Ze kreeg al snel de kans om deze methode in de praktijk te toetsen, toen een lid van de faculteit haar belde en vroeg of haar videoteam een heel semester lang een college kon opnemen. In het verleden zou ze daar meteen op ingegaan zijn. Ze zou haar team vier maanden aan het werk hebben gezet en op zoek zijn gegaan naar manieren om de opnamen nog mooier en beter te maken: met muziek, intro's, aftitelingen en grafisch werk. Deze keer vroeg ze zich af of er een makkelijkere manier was om de gewenste resultaten te krijgen. Uit een kort gesprek bleek dat de video's bedoeld waren voor één enkele student die niet bij alle colleges aanwezig kon zijn vanwege sportieve verplichtingen. Hij had geen zwaar bewerkte opnamen met allerlei toeters en bellen nodig; hij had alleen iets nodig dat voorkwam dat hij achterop zou raken. Dus dacht ze: als ze nu eens gewoon een andere student vroegen om de lessen op te nemen met een smartphone? ‘De docent was opgetogen over deze oplossing,’ vertelde Kim. En dat kostte haar slechts een paar minuten planning in plaats van maanden werk voor het hele videoteam.

Zwaar werk zou misschien niet zo moeten heten

Maar al te vaak offeren we onze tijd, energie en zelfs onze mentale gezondheid op, bijna alsof opoffering op zichzelf iets essentieels is. Het probleem is dat de complexiteit van het moderne leven een valse tweedeling heeft geschapen tussen dingen die ‘essentieel en zwaar’ zijn en dingen die ‘makkelijk en onbelangrijk’ zijn. Het is

'In deze wereld waar zoveel mensen druk ervaren is Greg McKeowns werk essentieel.'

– Daniel H. Pink, bestsellerauteur van o.a. *Drive* en *Een compleet nieuw brein*

We willen graag goed presteren en geloven daarom dat we extreem hard moeten werken om onze doelen te bereiken. We moeten ons eindeloos inspannen en als we niet uitgeput zijn, hebben we niet genoeg gedaan...

Dat is een misvatting. Vooruitgang boeken hoeft niet zo moeilijk te zijn. Welke uitdagingen of obstakels we ook tegenkomen, er is een betere manier: in plaats van onszelf steeds harder te pushen, kunnen we een gemakkelijker pad kiezen.

Dit boek is gewijd aan een eenvoudig principe:

Geweldige resultaten behalen hoeft niet moeilijk te zijn.

Moeiteloos biedt een schat aan eenvoudige strategieën om gewenste resultaten te bereiken zonder op te branden.

Bestsellerauteur Greg McKeown leert je onder andere:

- gedachten die afleiden uit te bannen, zodat je kunt focussen op wat op dit moment belangrijk is;
- te nemen stappen te vereenvoudigen en imperfectie te accepteren;
- gericht te kiezen voor activiteiten die het meest opbrengen.

Het grootste resultaat willen behalen met minimale inspanning is niet een luie keuze. Het is de slimste keuze.



**KOS
M•S**

NUR 770
Kosmos Uitgevers,
Utrecht / Antwerpen