

JIM LOEHR & TONY SCHWARTZ

ALTIJD SCHERP



MANAGE JE ENERGIE, NIET JE TIJD
HET GEHEIM VAN HIGH PERFORMANCE

‘Vol met verrassende inzichten, meeslepende anekdotes en praktische tips. Indrukwekkend!’

Stephen Covey, auteur van DE ZEVEN EIGENSCHAPPEN VAN EFFECTIEF LEIDERSCHAP

De meeste mensen zijn meer bezig met het managen van hun tijd dan met het managen van hun energie. Maar wat heb je aan een uur extra werktijd als je aan het eind van de dag niet meer vooruit te branden bent? En wat heb je aan een snelle carrière als je halverwege opgebrand raakt?

Altijd scherp is dé klassieker over hoe je slim kunt omgaan met je energie en zo productiever en gezonder kunt leven. Op basis van wetenschappelijk onderzoek en vijftientig jaar praktijkervaring introduceren **Tony Schwartz** en **Jim Loehr** in dit boek de principes van persoonlijk energiemangement. Een succesvolle carrière is namelijk topsport: je moet kunnen pieken op het juiste moment, je steeds blijven ontwikkelen en ook op de lange termijn blijven investeren in mentale en fysieke fitheid.

Door middel van veel anekdotes en praktische oefeningen geven Loehr en Schwartz een effectief stappenplan dat je zal helpen om:

- **Je vier belangrijkste bronnen van energie te managen:** fysiek, sociaal, mentaal en spiritueel.
- **Je energieverbruik te compenseren met herstel en energievernieuwing.** (Wist je bijvoorbeeld dat je na een nacht slecht slapen beter een halfuur kunt sporten dan een extra uur slapen?)
- **Patronen in je dag- en weekritme in te bouwen die voor een betere energiebalans zorgen.** (Wist je dat je 's ochtends een spanningsboog van 90 minuten hebt, maar dat die 's middags veel korter is?)
- **Beter om te gaan met een hoge werkdruk,** en de goede balans te vinden tussen werk en privé.

THE POWER OF FULL ENGAGEMENT
Dé klassieker nu eindelijk
in het Nederlands

MAVEN
PUBLISHING
mavenpublishing.nl



9 789492 493057

Jim Loehr & Tony Schwartz

ALTIJD SCHERP

Manage je energie, niet je tijd
Het geheim van high performance

Vertaald uit het Amerikaans door Jonas de Vries

MAVEN
PUBLISHING

Inhoud

DEEL I

De dynamiek van full engagement

1. Full engagement: Niet tijd, maar energie is onze waardevolste hulpbron 9
2. Het halfslachtige leven van Roger B. 29
3. De hartslag van goed presteren: Inspanning en herstel in evenwicht 41
4. Fysieke energie: Het vuurtje opstoken 65
5. Emotionele energie: Van dreiging naar uitdaging 95
6. Mentale energie: Gepaste focus en realistisch optimisme 121
7. Spirituele energie: Een reden om te leven 141

DEEL II

Het trainingsprogramma

8. Zingeving: Plan van aanpak 165
9. De waarheid onder ogen zien: Hoe spring je op dit moment om met je energie? 187
10. Aan de slag: De kracht van positieve rituelen 207
11. Het volwaardige leven van Roger B. 229

BIJLAGEN

Samenvatting van het Full Engagement-trainingsprogramma 246

De energiedynamiek in organisaties 253

*De belangrijkste strategieën voor
het managen van fysieke energie* 255

De glykemische waarde van voedingsmiddelen 256

Persoonlijk ontwikkelingsplan van Roger B. 257

Jouw persoonlijk ontwikkelingsplan 267

Woord van dank 273

Noten 279

Bibliografie 285

Over de auteurs 288

1

**Full engagement:
Niet tijd, maar energie
is onze waardevolste
hulpbron**

10 We leven in een digitale tijd en hebben een gejaagd leven. Ons ritme is snel en meedogenloos en de dagen zijn opgedeeld in bits en bytes. We zijn meer geïnteresseerd in de breedte dan in de diepte, meer in snel reageren dan in reflectie. Het is vluchtigheid troef: we racen overal langs zonder ergens lang te blijven hangen. We jakkeren door ons leven zonder na te denken over wie we willen zijn of waar we naartoe willen. We staan onder hoogspanning en staan op het punt van doorbranden.

De meesten van ons proberen er het beste van te maken. Zodra de druk te hoog wordt, gaan we keuzes maken om een en ander te kunnen managen, maar dat begint na verloop van tijd zijn tol te eisen. We weten het te redden op te weinig slaap, proppen onderweg wat fastfood naar binnen, blijven op de been dankzij koffie en proberen tot rust te komen met alcohol en slaappillen. Doordat het werk maar blijft komen, raken we geïrriteerd en afgeleid. Na een lange werkdag komen we uitgeput thuis, waar we ons gezin niet zien als bron van vreugde en ontspanning, maar als extra last in ons toch al overbelaste leven.

We lopen rond met agenda's, takenlijstjes, smartphones en tablets, en op onze laptop verschijnt de ene na de andere melding; dit is technologie die ons zou moeten helpen onze tijd beter in te delen. We zijn trots op ons vermogen te multitasken en onze bereidheid lange werkdagen te draaien. Het begrip 24/7 beschrijft een wereld waarin het werk nooit ophoudt. We gebruiken woorden als bezeten, verdwaasd en overspannen, niet voor het beschrijven van onze geestelijke gemoedstoestand, maar voor de realiteit van alledag. Door het constante gevoel geen tijd te hebben gaan we ervan uit dat we geen andere keus hebben dan het volproppen van onze agenda. Maar een goede tijdsindeling biedt nog geen garantie dat we voldoende energie hebben om ons werk naar behoren uit te voeren. Neem de volgende scenario's:

- Je hebt een vier uur durende bijeenkomst waarbij geen seconde wordt verspild, maar de laatste twee uur merk je dat je energie begint af te nemen en dat je moeite hebt om je te focussen.
- Je raast door een volgepropte twaalfurige werkdag, maar rond het middaguur begin je negatieve energie te voelen: ongeduld, gespannenheid en irritaties.
- Na je werkdag heb je tijd ingeruimd voor je kinderen, maar je bent nog zo afgeleid door wat er op kantoor is gebeurd dat je ze niet de volle aandacht kunt geven.
- Je bent de verjaardag van je partner weliswaar niet vergeten – je laptop en smartphone hebben je eraan herinnerd – maar 's avonds ben je te moe om het te vieren.

11

**Niet tijd, maar energie is de
fundamentele kracht achter presteren.**

Dit inzicht heeft een revolutie teweeggebracht in ons denken over wat het nou is dat tot blijvende goede prestaties leidt. Het heeft ook voor ingrijpende veranderingen gezorgd in de manier waarop

onze cliënten hun leven managen, zowel persoonlijk als professioneel. Alles wat ze doen, van de interactie met collega's en het nemen van belangrijke beslissingen tot het besteden van tijd aan je gezin, kost energie. Dat klinkt vanzelfsprekend, maar vaak vergeten we de rol die energie speelt in ons werk en privéleven. Zonder de juiste kwantiteit, kwaliteit, focus en kracht van energie zijn we beperkt in alles wat we doen.

Al onze gedachten, emoties en gedragingen hebben consequenties voor onze energiereserves, in positieve of negatieve zin. De ultieme maatstaf voor ons leven is niet hoelang we op deze planeet vertoeven, maar hoeveel energie we investeren in de tijd die ons gegeven is. De premisse van dit boek, en van de trainingen die we elk jaar aan duizenden cliënten geven, is eenvoudig.

Prestaties, gezondheid en geluk zijn gebaseerd op kundig energiebeheer.

12

Vervelende leidinggevenden, een verziekte werkomgeving, moeilijke relaties en existentialistische crises... we kennen het allemaal. Toch kunnen we veel meer controle over onze energiebesteding uitoefenen dan we beseffen. Een dag kent maar een beperkt aantal uren, maar de kwantiteit en kwaliteit van de beschikbare energie liggen niet vast. Energie is onze meest waardevolle hulpbron. Hoe meer verantwoordelijkheid we nemen voor de energie die we te vergeven hebben, hoe zelfstandiger en productiever we worden. Hoe meer we de schuld bij anderen of externe factoren neerleggen, hoe negatiever en schadelijker onze energie wordt.

Als je morgen wakker zou worden met aanzienlijk meer positieve, gefocuste energie om aan je werk en gezin te besteden, hoeveel beter zou je leven dan worden? Hoe waardevol zou het zijn als je als leidinggevende en manager meer positieve energie en passie op het werk kon inbrengen? Als je personeel meer positieve energie ter beschikking had, hoe zou dat dan hun onderlinge relatie beïnvloeden, en de kwaliteit van hun serviceverlening aan de klant?

Leiders zijn de rentmeesters van de collectieve energie, de energie die aanwezig is in bedrijven, organisaties en zelfs gezinnen. Ze inspireren of demoraliseren anderen, wat in de eerste plaats afhangt van in hoeverre ze hun eigen energie effectief managen, en vervolgens van de mate waarin ze de collectieve energie van hun medewerkers mobiliseren, focussen, inzetten en aanvullen. Kundig energiemanagement, zowel individueel als collectief, maakt de weg vrij voor *full engagement*.

Voor full engagement – wat gedefinieerd kan worden als je energie managen om scherp te blijven, volledige inzet te tonen en aandacht, energie en focus te hebben – moeten we fysiek opgeladen, emotioneel verbonden, mentaal gefocust en spiritueel afgestemd zijn op een doel dat ons eigenbelang overstijgt. Full engagement begint met de zin om elke ochtend aan de slag te gaan en na de werkdag weer huiswaarts te keren, en het kunnen scheiden van die twee werelden. Het betekent dat je jezelf volledig kunt onderdompelen in wat je aan het doen bent, of dat nu gaat om een lastige kwestie op het werk, het aansturen van een groep mensen in een project, tijd besteden aan je gezin of domweg plezier hebben. Full engagement impliceert een fundamentele verandering in de manier waarop we ons leven leiden.

De kracht van full engagement

Oud paradigma

- Tijd managen
- Stress voorkomen
- Het leven is een marathon
- Nietsdoen is tijd verspillen
- Beloning stimuleert prestaties
- Zelfdiscipline is bepalend
- De kracht van positief denken

Nieuw paradigma

- Energie managen
- Stress opzoeken
- Het leven is een reeks van sprints
- Nietsdoen is productief
- Doelen stimuleren prestaties
- Rituelen zijn bepalend
- De kracht van full engagement

Minder dan 30 procent van de Amerikanen vertoont op het werk full engagement, zo blijkt uit gegevens die Gallup begin 2001 heeft verzameld. Circa 55 procent is *not engaged*, terwijl 19 procent *actively disengaged* is, wat betekent dat ze niet alleen ontevreden zijn op hun werk, maar die gevoelens ook met collega's delen. De kosten van ontevreden personeel lopen in de biljoenen. Erger nog, hoe langer werknemers voor een organisatie werken, hoe minder inzet ze vertonen. Gallup ontdekte dat slechts 38 procent na een dienstverband van zes maanden nog inzet toonde. Na drie jaar was dat percentage al gedaald tot 22 procent. Denk eens na over je eigen situatie. Hoeveel inzet toon jij nog op je werk? En je collega's, of de mensen die voor je werken?

14

In de afgelopen tien jaar zijn we ons steeds meer gaan bezighouden met de talloze manieren waarop onze cliënten energie verspillen en verkeerd inzetten. Het gaat dan om van alles: van slechte eetgewoontes en het onvermogen om op zijn tijd voor rust en herstel te zorgen tot negativiteit en gebrekkige focus. De informatie die we in dit boek geven, is zeer nuttig gebleken voor het managen van ons eigen leven en het aansturen van ons bedrijf. Als je de hier beschreven principes van energiemangement en de veranderprocessen volgt, zul je merken dat je veel effectiever wordt in je handelen en in je relaties, zowel professioneel als persoonlijk. Als we tekortschieten, krijgen we daarvan meteen de rekening gepresenteerd en zien we dat terug in onze prestaties en in onze invloed op anderen. Dat geldt ook voor de tienduizenden cliënten die we onder handen hebben genomen. Verstandig en efficiënt omgaan met energie maakt een unieke, transformatieve kracht vrij, in zowel individuen als organisaties.

EEN LEVEND LABORATORIUM

Het belang van energie werd ons voor het eerst duidelijk in het levende laboratorium van de topsport. Al dertig jaar lang werken we met de beste sporters om te bepalen wat ervoor nodig is om onder immense competitieve druk op het allerhoogste niveau te

blijven presteren. Onze eerste cliënten waren tennissers. Meer dan tachtig van 's werelds beste spelers hebben ons laboratorium bezocht, onder wie Pete Sampras, Jim Courier, Arantxa Sánchez Vicario, Tom en Tim Gullikson, Sergi Bruguera, Gabriela Sabatini en Monica Seles.

De meesten van deze spelers benaderden ons toen ze problemen ondervonden met hun spel, en onze interventie leidde in veel gevallen tot een opmerkelijke ommekeer. Na bij ons een programma gevolgd te hebben won Sánchez Vicario voor het eerst de US Open en werd ze 's werelds hoogstgeplaatste speelster in zowel het enkel- als dubbelspel. Sabatini won haar eerste en enige US Open-titel en Bruguera steeg van de 79ste plaats op de wereldranglijst naar de top tien en wist tweemaal Roland Garros te winnen. Daarop volgden trainingen met verschillende andere professionele sporters, onder wie golfers Mark O'Meara en Ernie Els; ijshockeyspelers Eric Lindros en Mark Richter; bokser Ray 'Boom Boom' Mancini; basketballers Nick Anderson en Grant Hill; en schaatser Dan Jansen, die na twee intensieve jaren van training een olympische gouden medaille won.

Wat onze interventie in deze gevallen zo uniek maakte, is dat we geen tijd verspilden aan technische en tactische vaardigheden. De heersende gedachte is dat als je talenten ontdekt en hun de juiste vaardigheden aanreikt, ze optimaal zullen presteren. Maar volgens ons is dat niet altijd het geval. Energie is de x-factor waarmee je talent en vaardigheid volledig kunt ontsluiten. We hebben met Monica Seles nooit gesproken over hoe ze moest serveren, of met Mark O'Meara over zijn swing en met Grant Hill over hoe hij zijn vrije worpen moest nemen. Al deze sporters beschikten al over uitzonderlijke vaardigheden toen ze bij ons kwamen. In plaats daarvan richtten we ons op de manier waarop ze hun energie effectiever konden besteden om hun doelen te behalen, wat die doelen ook waren.

De sporters bleken veeleisende proefpersonen. Ze nemen geen genoegen met motiverende praatjes of slimme theorieën over pres-

teren. Ze willen meetbare, beklijvende resultaten. Ze zijn vooral geïnteresseerd in slaggemiddelden, verzilverde vrije worpen, toernooioverwinningen en ranglijsten. Ze willen die bal putten op de achttiende hole in de laatste ronde, die beslissende vrije worp nemen en die pass uit de lucht plukken terwijl de laatste minuut van de wedstrijd al is ingegaan. Al het andere is bijzaak. Als we niet met resultaten kwamen, zouden we snel terzijde worden geschoven. We leerden om te kijken naar de uitkomsten.

16 Toen onze successen op het gebied van sport bekend raakten, werden we overstelpt met verzoeken om ons model ook toe te passen op andere gebieden waar de belangen groot zijn. We gingen aan de slag met FBI-reddingsteams die worden ingezet bij gijzelingen, nationale politiediensten en het IC-personeel van ziekenhuizen. Tegenwoordig doen we het meeste werk voor het bedrijfsleven, voor ondernemers, managers en verkopers, maar werken we ook met docenten en geestelijken, advocaten en studenten geneeskunde. Tot onze bedrijfsmatige klanten behoren Fortune 500-bedrijven als Estée Lauder, Salomon Smith Barney, Pfizer, Merrill Lynch, Bristol-Myers Squibb en Hyatt.

Al doende leerden we iets wat we geheel niet hadden verwacht: vergeleken met de prestatie-eisen waarmee de meeste mensen in hun dagelijkse werkzaamheden te maken krijgen, vallen die van de topsporters met wie we hebben samengewerkt in het niet.

Hoe is dat in hemelsnaam mogelijk?

Dat is niet zo vreemd als je zou denken. Professionele sporters besteden doorgaans 90 procent van hun tijd aan trainen om in de resterende 10 procent te kunnen presteren. Hun gehele leven is gericht op het vergroten, in stand houden en aanvullen van de energie die ze nodig hebben om op korte, intensieve momenten een zo goed mogelijk resultaat neer te zetten. In praktische zin ontwikkelen ze vastomlijnde gewoontes om in alles wat ze doen zo efficiënt mogelijk om te gaan met hun energiereserves: eten en slapen, trainen en rusten, de juiste emoties oproepen, de mentale voorbereiding, het focussen, en het regelmatig overdenken van

hun doelen. Hoewel de meesten van ons zulke zaken zelden of nooit systematisch oefenen, wordt van ons verwacht dat we acht, tien of zelfs twaalf uur per dag optimaal presteren.

De meeste sporters doen het vier, vijf maanden van het jaar rustig aan. Nadat ze enkele maanden onder immense druk hebben gestaan, krijgen ze na het seizoen de tijd om te rusten en te herstellen, om zichzelf weer op te laden en beter te worden. Jouw 'rustperiode' zal waarschijnlijk neerkomen op een paar weken vakantie per jaar. En zelfs dan zul je die tijd niet alleen besteden aan rust en herstel. De kans is groot dat je je vakantie deels gebruikt voor het beantwoorden van e-mails, het afluisteren van je voicemail en piekeren over je werk.

Tot slot heeft de gemiddelde professionele sporter een carrière die vijf tot zeven jaar beslaat. Als de financiën goed geregeld zijn, hoeft hij of zij daarna niet meer te werken. Slechts een minderheid zal gedwongen zijn ander werk te zoeken. Jij daarentegen moet rekening houden met veertig, vijftig jaar werken, zonder noemenswaardige onderbrekingen.

Als je dit alles bij elkaar neemt, hoe kun je er dan voor zorgen dat je optimaal blijft presteren zonder dat je gezondheid, geluk en levensvreugde eronder lijden?

Door te streven naar full engagement.

De uitdaging van optimaal presteren is het effectiever managen van je energie bij alles wat nodig is om je doelen te behalen. Dit proces leunt op vier belangrijke principes. Deze principes vormen het hart van het veranderproces dat we op de volgende bladzijden zullen beschrijven en zijn cruciaal voor het ontwikkelen van het vermogen om een productief, scherp, gefocust leven te leiden.

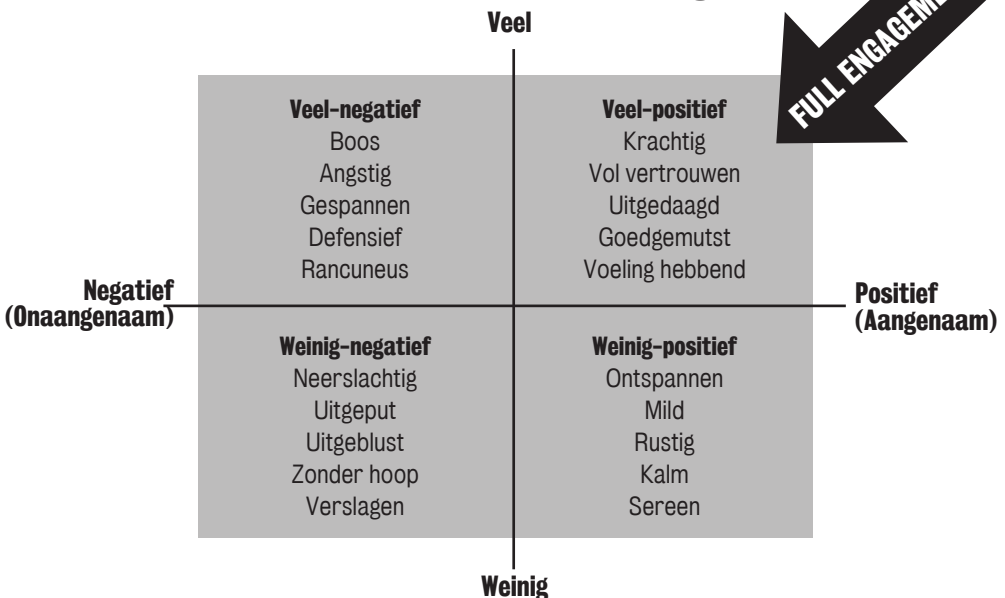
Het eerste principe: full engagement vereist het aanboren van vier verschillende, maar gerelateerde vormen van energie: fysiek, emotioneel, mentaal en spiritueel.

Mensen hebben een ingewikkeld energiesysteem en full engagement is niet afhankelijk van slechts één energiebron. Onze energie is fysiek, emotioneel, mentaal en spiritueel. Alle vier zijn ze belangrijk, niet één energiebron is op zichzelf genoeg en elke bron beïnvloedt de andere. Om optimaal te presteren moeten we de wisselwerking tussen deze energiebronnen zorgvuldig managen. Haal er eentje weg en ons vermogen om onze talenten en vaardigheden te benutten neemt af, net zoals een motor sputtert als een van de cilinders niet meedoet.

Energie is de gemene deler in ons leven. Fysieke energie wordt gemeten in termen van hoeveelheid (van weinig naar veel) en emotionele energie in termen van kwaliteit (van negatief naar positief). Dat zijn onze fundamentele energiebronnen; zonder voldoende krachtige energie zijn we tot weinig in staat. In het schema hieronder is de dynamiek van energie beschreven, van weinig naar veel en van negatief naar positief. Hoe giftiger en onaangener je energie, hoe minder efficiënt die werkt; hoe positiever en aangenamer, hoe efficiënter. Full engagement en optimale prestaties zijn alleen mogelijk in het kwadrant veel-positief.

18

De dynamiek van energie



2

Het halfslachtige leven van Roger B.

30 Toen hij bij ons op onze trainingsfaciliteit in Orlando kwam, leek Roger B. een succesvol leventje te leiden. Hij was 42 en werkte als salesmanager voor een groot softwarebedrijf. Hij verdiende prima, was verantwoordelijk voor vier regio's, en achttien maanden eerder was hij benoemd tot vicepresident, zijn vierde promotie in nog geen zes jaar tijd. Hij had zijn vrouw Rachel, 39, ontmoet op de universiteit, en sindsdien waren ze bij elkaar. Inmiddels waren ze vijftien jaar getrouwd en hadden ze twee kinderen gekregen: de negenjarige Alyssa en de zevenjarige Isabel. Ook Rachel had een drukke baan, als schoolpsychologe. Ze woonden in een mooie buitenwijk van Phoenix, aan een doodlopende straat waar nog een aantal andere jonge gezinnen woonden, in een huis dat ze zelf mede hadden ontworpen. Met hun veeleisende banen en twee opgroeiende kinderen (die natuurlijk ook allerlei bezigheden hadden) hadden ze een druk leven. Maar het was ook een leven waarvoor ze hard hadden gewerkt. Op het eerste gezicht was niet precies duidelijk waar nu het probleem lag.

Maar toch, toen Roger bij ons kwam, wisten we dat zijn leiding-

gevende steeds meer klachten had over zijn functioneren. ‘Jarenlang hebben we Roger gezien als toptalent,’ aldus zijn baas. ‘Ik snap echt niet wat er gebeurd is. Twee jaar geleden hebben we hem een belangrijke leidinggevende functie gegeven en sindsdien presteert hij middelmatig. Het beïnvloedt de hele salesafdeling. Ik ben teleurgesteld en boos. Ik heb de hoop nog niet helemaal opgegeven, maar als er niet snel wat verandert, gaat hij het niet redden. Ik zou niets liever willen dan dat jullie hem weer op het juiste spoor zetten. Het is een goeie vent, met veel potentie. Ik zou het vreselijk vinden om hem te moeten ontslaan.’

Een belangrijk aspect van onze aanpak is het nader bekijken van wat er nu eigenlijk aan de hand is in het leven van onze cliënten. De waarheid onder ogen zien begint altijd met onze Full Engagement Inventory: een uitgebreide vragenlijst die bedoeld is om gedragspatronen aan het licht te brengen en te meten hoe de cliënt energie verbruikt en aanvult op elk gebied van zijn of haar leven. Roger vulde bovendien een medische vragenlijst in en moest aangeven wat hij op drie verschillende dagen precies gegeten had. In ons trainingscentrum onderwierpen we hem aan een aantal lichamelijke tests en maten zijn cardiovasculaire vermogens, kracht, flexibiliteit, vetpercentage en bloedwaarden (zoals het cholesterolgehalte). Uiteraard krijg je die gegevens niet als je alleen dit boek leest, maar onthoud: als je de in hoofdstuk 4 aanbevolen cardiovasculaire oefeningen en de krachtraining niet doet, zullen je energiereserves ontegenzeggelijk afnemen.

Rogers data wezen op vijf belangrijke prestatiebarrières: energiegebrek, ongeduld, negativiteit, een gebrek aan diepgang in zijn relaties, en een gebrek aan passie. Hoewel hij het confronterend vond om zulke feedback van zijn collega’s te krijgen, was zijn zelfevaluatie amper beter. Alle prestatiebarrières, zo hebben we ontdekt, zijn te wijten aan slecht energiemangement, zij het in de vorm van onvoldoende aanvulling, onvoldoende capaciteit of (vaak) beide. Bovendien wordt elke barrière bijna altijd door meerdere factoren beïnvloed.

HET FYSIEKE IS DE BASIS

In Rogers geval wierp met name de manier waarop hij omsprong met zijn fysieke energie prestatiebarrières op. Op de middelbare school en universiteit had hij veel gesport. Hij speelde basketbal en tennis, en was trots op zijn uitstekende conditie. In de medische vragenlijst had hij aangegeven ‘enkele’ kilo’s overgewicht te hebben, maar bij een andere vraag gaf hij aan sinds de middelbare school tien kilo zwaarder te zijn geworden. Zijn vetpercentage was 27, wat gemiddeld is voor onze mannelijke cliënten, maar meer dan 25 procent hoger is dan de acceptabele limiet voor een man van zijn leeftijd. Zijn buik bolde uit boven zijn riem, een teken van middelbare leeftijd dat hij koste wat kost had willen voorkomen.

Bij zijn meest recente controle bleek zijn bloeddruk 150/90, op het randje van te hoog. Hij gaf toe dat zijn huisarts hem had aanbevolen zijn voedingspatroon aan te passen en meer te bewegen. Zijn cholesterolgehalte was 235; flink boven de ideale waarde. Roger was tien jaar eerder gestopt met roken, hoewel hij toegaf zo nu en dan nog een sigaretje te roken als hij gestrest was. ‘Dat is geen roken, vind ik,’ zei hij. ‘En ik wil het er verder niet over hebben.’

32

Rogers eetgewoontes bleken een goede verklaring voor zijn gewichtstoename en energiegebrek. Vaak sloeg hij het ontbijt over (‘Ik doe continu aan de lijn’), maar halverwege de ochtend kon hij de verleiding niet langer weerstaan en nam hij een muffin bij zijn tweede kop koffie. Op kantoor nuttigde hij zijn lunch vaak achter zijn bureau, en hoewel hij zijn best deed het te houden bij een broodje en salade, at hij geregeld een bak yoghurt als toetje. Op weg naar een afspraak kocht hij meestal een hamburger met friet, of een pizzapunt.

Rond vier uur ’s middags kreeg Roger een ernstige dip. Hij at dan een paar koekjes, die altijd wel voorradig waren op kantoor. Zijn energieniveau fluctueerde sterk naarmate de dag vorderde, afhankelijk van hoelang hij niet gegeten had en hoeveel suikerhoudende tussendoortjes hij nuttigde. De energiedips beïnvloedden zijn humeur en concentratievermogen. Het avondeten was

zijn grootste maaltijd van de dag en de voornaamste reden voor zijn gewichtstoename. Tegen etenstijd, zo rond half acht, acht uur, was hij vaak uitgehongerd en had hij zin in iets stevigs: een flinke portie pasta of een groot stuk kip of biefstuk, aardappelen, salade met dressing en veel brood. Zelden kon hij 's avonds de verleiding van nog meer suikerhoudende lekkernijen weerstaan.

Roger had bijna altijd een excuus klaar om niet te hoeven bewegen. Beweging had zijn gewichtstoename iets kunnen beperken en zijn negatieve gedachten en instelling flink kunnen verlichten. Hij beweerde dat hij amper de tijd en energie had om te sporten. Om half zeven 's ochtends ging hij al naar zijn werk. Tegen de tijd dat hij 's avonds thuiskwam, uitgeput van een vijf kwartier durende autorit, was een rondje joggen wel het laatste waar hij zin in had. De mountainbike stond in de kelder stof te verzamelen naast andere impulsaankopen, zoals een roeimachine, een loopband en een imposante stapel gewichten.

De kerst daarvoor had Rachel haar man een lidmaatschap van de sportschool vlak bij zijn werk cadeau gedaan, evenals een aantal lessen met een personal trainer. In de eerste week was hij drie keer gegaan en had hij het gevoel goed bezig te zijn. De week daarop wist hij slechts één keer te fitnessen en binnen een maand ging hij helemaal niet meer. Als het warm was, stond Roger elke zaterdag op de golfbaan, en hoewel hij lopen niet erg vond, stonden zijn maten erop een golfkarretje te huren. Zondagochtend probeerde hij een flink stuk te wandelen, maar familieverplichtingen gooiden vaak roet in het eten. Het resultaat van dit alles was een gestage afname van zijn uithoudingsvermogen. Als Roger nu door een kapotte lift de twee trappen naar zijn kantoor moest nemen, was hij buiten adem, iets waarvoor hij zich vreselijk schaamde.

Om de werkstress iets te verlichten dronk Roger direct na thuiskomt een martini, gevolgd door twee glazen wijn bij het eten, waardoor hij zich nog vermoeider begon te voelen. Desondanks vond hij het moeilijk om op een redelijke tijd naar bed te gaan. Als hij om half een of één uur het licht uitdeed, na nog een laatste keer

Full engagement- trainingsprogramma

Persoonlijk ontwikkelingsplan

Naam: _____

Datum: _____