

DE TALENTMANAGER

EEN INTEGRALE VISIE OP NIEUW LEIDERSCHAP IN 119 INSPIRERENDE BULLETINS

KEES GABRIËLS

*Met illustraties van
Jan de Dreu*



DE TALENTMANAGER

EEN INTEGRALE VISIE OP NIEUW LEIDERSCHAP IN 119 INSPIRERENDE BULLETINS

KEES GABRIËLS

Met illustraties van
Jan de Dreu

COLOFON

© 2011 Het Boekenschap, Kees Gabriëls

Titel: de Talentmanager
Ondertitel: Een integrale visie op nieuw leiderschap in 119 inspirerende bulletins
ISBN: 978-94-90085-13-1
NUR: 801

Druk: Eerste druk, september 2011

Trefwoorden: ondernemen, leidinggeven, management, talent, HR, marketing

Dit boek is een uitgave van Retaildenkers, mediafonds voor klantgericht ondernemen
Retaildenkers is een imprint van uitgeverij Het Boekenschap

Extra exemplaren bestellen voor uw bedrijf? Mail ons via info@hetboekenschap.nl

Dit boek is ook als e-book verkrijgbaar.

Meer informatie daarover: detalentmanager.nl

Uitgave: Het Boekenschap
Uitgever: Maarten Beernink
Auteur: Kees Gabriëls
Illustraties: Jan de Dreu
Art director: Eric Rugers, INV Design
Infographics: Kim Raad
Foto achterzijde: Marieke Peereboom-Hoeben



Voor Carla, dankzij Carla.

Voor Noortje, Pleun en Finn.

'In de diepte wordt alles wet'

Rainer Maria Rilke

'Brieven aan een jonge dichter'

NIETS UIT DEZE UITGAVE MAG WORDEN VERMENIGVULDIGD, BEHALVE ALS JE HET ZIET ZITTEN. VANDAAR DAT WE ELK BULLETIN OP EEN NIEUWE PAGINA LATEN BEGINNEN, DAT KOPIEERT MAKKELIJKER. WIL JE MEER DAN 100 KOPIEËN MAKEN? VRAAG ONS DAN EERST OM TOESTEMMING. ALS JE UIT DIT BOEK CITEERT OP EEN SITE, BLOG OF LEZING, GRAAG ALS WEDERDIENST WWW.DETALENTMANAGER.NL VERMELDEN. DANK.

REACTIES VAN TALENTEN

Egbert van Acht, Global Business Group Leader Health & Wellness, Philips:

‘Dit boek dringt door tot de kern van de huidige businesswereld. ‘Hoe meer ik Egbert word inclusief het accepteren van mijn ‘improvement areas’, hoe beter ik word.’ Bij Philips telt steeds meer naast het ‘wat’ ook het ‘hoe’. Alleen managers die zowel prima resultaten boeken als bijdragen aan de ontwikkeling van hun medewerkers en collega’s halen de top. Dit boek heeft me zeer getroffen in mijn denken over hoe ik talenten ontwikkel tot high performance teams.

Het is een naslagwerk dat uitnodigt tot herlezen, notities maken en delen met anderen. Het biedt tal van praktische, concrete handvaten én staat vol met diepe ‘insights’. Dat je denkt: ‘Ja, inderdaad dat is zó waar’. Het blijft me bezig houden, is echt inspirerend en ook in een internationale context erg bruikbaar. Het is uniek in zijn inzichtelijkheid en daarmee een must om te lezen voor iedereen die werkt.’

Alfred Levi, Directeur en oprichter van 3MO:

‘Mensen, mensen, mensen. En dan met name hun talent. Dat is waar Kees op inzet en hij heeft het recht als geen ander. In zijn vele jaren als manager manifesteerde hij zich als de man die anderen de ruimte geeft het beste van henzelf te geven. Die ervaringen lezen wij nu vol energie gebundeld terug.

Het besef dat we ons talent zo goed verstoppen onder de ‘draken’ treft mij het meest. Onze eigen effectiviteit wordt intus geremd door de angst dat het misschien niet gaat lukken of – erger nog – wat anderen daarvan vinden. De zienswijze om dit eerst op jezelf als manager te projecteren voordat je dit toepast op de talenten om je heen, spreekt erg aan.

Dit boek blijft beslist niet ongebruikt liggen op je bureau. Het zet je permanent aan tot denken of je in elke rol van je leven wel voldoende doet om anderen echt de ruimte te geven om te slagen. Het spreekt mij vooral aan omdat het ownership zoekt bij de mensen. Die maken echt het verschil. Pick & choose op basis van wat je eigen talent nodig heeft uit de keur aan tips en voorbeelden die Kees verwerkt in zijn samenhangende visie op leiderschap. Een heerlijk, persoonlijk boek, dat ik iedereen aanraad te lezen. Al is het maar om het eigen talent en de eigen draken scherp te krijgen.’

Joke Pronk, directeur marketing en new business Neerlands Glorie
(leidde de revitalisatie van het merk Hak):

‘Persoonlijke ontwikkeling is een levenslange leerweg met een specifieke aanpak, schrijft Kees in zijn boek, en dat is het. Je bent nooit klaar, en mocht dat toch het geval zijn, dan ben je ‘klaar voor de kist’ wist iemand mij ooit te vertellen. Ik onderschrijf dat principe van harte. Als je werkelijk wilt leven, dan ga je niet om het leven heen, maar stap je er middenin. Geen handrem, geen tijd voor excuus of gemaar, begin gewoon nu.

Het vermogen zelf te leren is daarbij het grootste goed. Dit boek staat boordevol inzichten die je helpen jezelf of de ander te begrijpen en je energie effectiever in te zetten. Veel van die inzichten herken ik en zijn zo waar. Denken en acteren vanuit talenten en groeikansen, of dat nu persoonlijk is, of vanuit een merk of bedrijf, is enorm krachtig en vaak onderschat. Cherrypick en manage jezelf. In je eigen ritme, alleen voor jou, want ieder mens is uniek. Je zult zien dat dit boek over een jaar nog steeds actueel is voor je, alleen zijn dan andere kersen rijp om te plukken. Dit boek krijgt een vast plekje op mijn nachtkastje.’

Prof. dr. Lidewey van der Sluis, hoogleraar Strategisch Talent Management aan de Nyenrode Business Universiteit, directeur en oprichter van het Nyenrode Powerhouse Competing for Talent en afdelingshoofd Chrome:

‘Dit boek slaat de brug tussen talent, ontwikkeling en leiderschap. De waarde van talent wordt daarmee verbreed van de persoon zelf naar zijn of haar omgeving. Talentontwikkeling is dan een middel om organisaties te bouwen en resultaten te boeken. In dit boek wordt talentmanagement vanuit dit integrale perspectief op een unieke en creatieve manier toegelicht. Daarmee is dit boek van grote waarde voor het vakgebied en verdient het een centrale plaats in talentgerichte organisaties.’

Hans van der Steen, directeur arbeidsvoorwaardenbeleid AWWN:

‘De dialoog tussen managers en medewerkers wordt in de komende decennia dé kritieke succesfactor om méér mensen langer, productief en met plezier te laten participeren in betaald werk. Dat is het énige antwoord op een structureel krappe en wezenlijk andere arbeidsmarkt.

Daar zijn managers voor nodig die leider willen worden. Alleen leiders kunnen die dialoog goed organiseren, in interactie met vitale mensen die samen vitale organisaties vormen. Dit boek is een prachtige inspiratiebron voor managers die die ambitie voelen en willen realiseren. Het onderscheidt zich van andere boeken door z’n authenticiteit: geschreven met passie, uit het hart, en gebaseerd op veel managementervaring. Kees voegt met dit boek echt iets toe: geloof in jezelf en in de mensen waar je leiding aan geeft.’

INHOUDSOPGAVE

REACTIES VAN TALENTEN	6
INHOUDSOPGAVE	8
AAN DE LEZER	12
<i>Leren door lezen</i>	12
INLEIDING. NIEUWE LEIDERS	14
<i>Managen wat je niet begrijpt</i>	14
<i>De talentvolle inpakster</i>	16
DEEL I. INSPIRATIE ZO WERKT DE MENS	18
DE KERN VAN DIT DEEL	20
<i>Groei als uniek samenspel van talent en draken</i>	20
DE MENS IS TWEE	22
<i>Iedereen heeft een dubbelleven</i>	22
<i>De mens is een machine</i>	24
<i>De mens kan kiezen</i>	26
<i>De mens is innovatief</i>	28
TALENT	30
<i>Iedereen is een toptalent</i>	30
<i>Je talent in één woord</i>	32
<i>Je eigen aard zit in alles</i>	34
DRAAK	36
<i>Iedereen is een kreukel</i>	36
<i>Conformereren is hetzelfde als confronteren</i>	38
<i>Je eigen narigheid zit in alles</i>	40
LEREN	42
<i>Kan een binnenweggetje mooi blijven, ook al heb je haast?</i>	42
<i>De kracht van water</i>	44
<i>Leren van een crisis</i>	46
<i>De leervraag</i>	48
<i>Doe gewoon eens wat anders</i>	50
<i>Hulp vragen is een teken van kracht</i>	52
<i>De manager als bevoorrechte leermeester</i>	54
DE WERELD IS TWEE	56
<i>Van inspiratie naar realisatie</i>	56
DEEL 2. REALISATIE ZO WERKT ENERGIE	58
DE KERN VAN DIT DEEL	60
<i>Natuurlijk realiseren</i>	60
BASIS ENERGIEPRINCIPE. EIGENHEID	64
<i>Iedereen is van nature een leider</i>	64
<i>Je weet het zelf het beste</i>	66

EERSTE ENERGIEPRINCIPE. FOCUS	68
<i>Focus is de heldere nummer één</i>	68
<i>Volgorde doet er toe</i>	70
<i>De ene volgorde is makkelijker dan de andere</i>	72
<i>Focus gaat verder dan je denkt</i>	74
TWEEDE ENERGIEPRINCIPE. HET EINDE EERST	76
<i>Stel je voor dat het afgelopen is</i>	76
DERDE ENERGIEPRINCIPE. EXPLICIET MAKEN	78
<i>Concreetheid geeft zin</i>	78
<i>Wat verbeeld je je wel?</i>	80
<i>Alles wil gekend worden</i>	82
VIERDE ENERGIEPRINCIPE. BEPERKING	84
<i>Beperking bevordert het resultaat</i>	84
<i>Hogedrukketels</i>	86
VIJFDE ENERGIEPRINCIPE. NABIJHEID	88
<i>Hier en nu is het sterkst</i>	88
<i>Elk moment legio opties</i>	90
<i>Wie denkt, is niet goed bij</i>	92
<i>De meest nabije mens</i>	94
ZESDE ENERGIEPRINCIPE. RITME	96
<i>De kunst van het meebewegen</i>	96
<i>Grote en kleine ritmes</i>	98
<i>Met de muziek mee</i>	100
<i>Rusten is goed werk</i>	102
ZEVENDE ENERGIEPRINCIPE. POLARITEIT	104
<i>Je tegendeel is je bestaansrecht</i>	104
<i>Ga tot het randje</i>	106
<i>Pas op dat je niet doorschiet</i>	108
ACHTSTE ENERGIEPRINCIPE. UITZONDERING	110
<i>Onnatuurlijk is ook natuurlijk</i>	110
<i>Geen titel deze keer</i>	112
NEGENDE ENERGIEPRINCIPE. VERBINDING	114
<i>Het kan gelukkig niet anders dan samen</i>	114
<i>Een groep is niet divers</i>	116
<i>Niet geïnformeerd is niet gemotiveerd</i>	118
<i>Een toezegging doen helpt jou</i>	120
<i>Een briljant werkrooster</i>	122
<i>Manager-by-paradox</i>	124
TIENDE ENERGIEPRINCIPE. STOPPEN	126
<i>Eind goed, al goed</i>	126
<i>Voor het zingen de kerk uit</i>	128
ELFDE ENERGIEPRINCIPE. EENHEID	130
<i>Uiteindelijk gaat het maar om één ding</i>	130
ENERGIE VERLAGEN IS OOK OKÉ	132
<i>Draken hebben ook instrumenten nodig</i>	132

DEEL 3. INSTRUMENTEN ZO WERKT DE MANAGER	134
DE KERN VAN DIT DEEL	136
<i>Werken als een ondernemer</i>	136
BUSINESS CASE BOL.COM DOOR DIRECTEUR DANIEL ROPERS	138
JEZELF MANAGEN	142
<i>De gave des ondersheids</i>	142
<i>Ervaringsdeskundigen zijn de enige deskundigen</i>	144
<i>Je omgeving als spiegel</i>	146
<i>Je levensopdracht</i>	148
<i>Train je ik dagelijks</i>	150
<i>Eigenaarschap ondersteunt ik</i>	152
<i>Een goede manager vindt zichzelf goed</i>	154
INNOVATIE	156
<i>Stagnatie als impuls</i>	156
<i>Een ideaal als impuls</i>	158
<i>Ga eens vreemd</i>	160
BESLUIT	162
<i>JA, tenzij</i>	162
KLANT	164
<i>Je talent heb je niet voor jezelf</i>	164
<i>De klant als bekende</i>	166
PRODUCT/DIENST	168
<i>Zoek je pindakaas</i>	168
<i>Zeeman of Gucci maar geen onderzoek</i>	170
VERKOOP/RECLAME	172
<i>Je kunt alleen verkopen wat je bent</i>	172
<i>VerleidingsKunst</i>	174
<i>Concurrentie bestaat niet</i>	176
DOELEN STELLEN	178
<i>Alleen jij weet wat een goed doel is</i>	178
BALANS IK/PRIVÉ/WERK	180
<i>Zet je werk op de derde plaats... omwille van het werk</i>	180
<i>Maak tijd voor je passie</i>	182
<i>Voel je je thuis?</i>	184
<i>Privé op je werk</i>	186
BUDGETTEREN	188
<i>Geld is energie</i>	188
<i>Het begrotingsfestival</i>	190
TIJDMANAGEMENT	192
<i>Open eindjes komen niet af</i>	192
<i>Dringend is niet belangrijk</i>	194
ONDERHANDELEN	196
<i>Onderhandelen tegen de gewoonte in</i>	196
WERKPLEKORGANISATIE	198
<i>Je bent je bureau</i>	198
<i>Leef je wel in de tegenwoordige tijd?</i>	200

AANNEMEN	202
<i>De allerbelangrijkste managersvraag</i>	202
<i>Kies eerst je baas en dan je baan</i>	204
<i>Wie doet HR?</i>	206
LEIDINGGEVEN	208
<i>Iedereen is een lastige medewerker</i>	208
<i>Eigenaarschap gaat over</i>	210
<i>Zie meer in je mensen dan zichzelf</i>	212
<i>Vestig een regime</i>	214
ORGANOGRAM	216
<i>De hardware van samen werken</i>	216
<i>De kracht van één – op – één</i>	218
<i>Reorganiseren is een prima zaak</i>	220
<i>Iedereen een interimmer</i>	222
PROJECTMANAGEMENT	224
<i>Een bühne voor talent</i>	224
<i>Een project is relatie</i>	226
<i>Kickstart geeft een kick</i>	228
<i>Een milestone is een steen</i>	230
TEAMBUILDING	232
<i>Kijk van boven naar beneden</i>	232
<i>Gas en tegengas</i>	234
<i>Het teamplot</i>	236
<i>Liever een vergadering dan een survivalweekend</i>	238
HET TWEEGESPREK	240
<i>Wees een chemicus</i>	240
<i>Met feedback laat je je zien</i>	242
OPLEIDEN/ONTWIKKELEN	242
<i>Leer wat je al kunt</i>	244
<i>Een volledige leeromgeving</i>	246
VERGADEREN	248
<i>Bij elkaar komen is nog geen vergaderen</i>	248
PRESENTEREN	250
<i>Perfectie is saai</i>	250
RAPPORTEREN/CONTROLE	252
<i>Het plezier van cijfers</i>	252
BEOORDELEN/BELONEN	254
<i>De beoordeling als cadeau</i>	254
FORMALISEREN	256
<i>Talentdocumenten</i>	256
BRUG NAAR MEER	258
<i>Duurzaamheid en jij, nu</i>	258
VERANTWOORDING	262
DANKWOORD	265
APPENDIX	266
LIJST VAN AFBEELDINGEN EN ILLUSTRATIES	267

AAN DE LEZER

LEREN DOOR LEZEN

In 1991 zat ik met veel onbewuste bagage tijdens een wandeling in Engeland te rusten op een bankje. Plotseling stond ik op en zei ik: 'Ik ga ooit een boek schrijven en de werktitel is 'Leadership for non-leaders'. Dat boek heb je nu in handen.

WAAROM IK DIT BOEK SCHREEF

Na mijn studie op Nyenrode ging ik in 1987 werken bij een groot thuiswinkelbedrijf. Ik kreeg daar voor het eerst te maken met managers. De meest bepalende man was een directeur. Hij had een feilloos gevoel voor een commercieel idee en kon daar volstrekt gefocust alles uit halen. Hij denderde echter zo over mensen heen dat hij bij hen veel brokken maakte. Ook was er een tweede, manipulatieve directeur. Hij liet me tijdens een sessie op de hei eens zes glazen bier in een kwartier leegdrinken om me daarna te ondervragen over mijn collega's.

Deze directieleden waren succesvol, maar allesoverheersend dominant. Het leek wel of dit een voorwaarde was voor het directeurschap. Als je zo dominant was, heette het zelfs dat je een 'natuurlijk leider' was. Maar wij als medewerkers ondervonden er veel nadelige gevolgen van. 'Zo kán leiderschap niet bedoeld zijn', dacht ik. Was ik dan 'geen-leider'? Die vraag hield me bezig, want ik wist dat ik dat rücksichtslose niet had, maar wel vol ambitie zat. Ik wilde beslist zelf directeur worden.

Sindsdien was ik gespitst op het vinden van een manier van leidinggeven die bij mij past. Langzaam maar zeker vond ik die. Het is mij gelukt om er ceo mee te worden, maar het is een stijl die iedereen past. Het is namelijk je eigen stijl. Dát is de beste managementstijl: die van jezelf. Daarmee kan ook jij je leidinggevende positie vinden en invullen. Als nieuwe leider die anderen inspireert.

VOOR WIE IK HET SCHREEF

Manager zijn is een beroep dat ertoe doet. De invloed van organisaties op de wereld is immers enorm. Het is mijn vaste overtuiging dat jij, volkomen ongeacht de omstandigheden, een verschil kunt maken in de bijdrage die organisaties leveren aan ons welzijn. Jij, dat is elke leidinggevende die het hart op de goede plaats heeft én gewoon goede resultaten wil boeken. Jij, die hart en geld samen laat vallen. Mijn visie gaat echter nog een stapje verder: iedereen is een leidinggevende. Dus ook als er geen manager op je kaartje staat, is dit boek voor je bedoeld.

DIT BOEK IS VOOR
ELKE LEIDINGGEVENDE
DIE HET HART OP DE
GOEDE PLAATS HEEFT ÉN
GEWOON GOEDE
RESULTATEN WIL BOEKEN

Dit boek is zo opgebouwd dat het makkelijk leest én je tegelijkertijd prikkelt tot dieper nadenken. Het bevat 119 losse bulletins die je ieder afzonderlijk kunt lezen. Elke avond eentje voor het slapen gaan of op je tablet, terwijl je wacht op een afspraak. Je kunt grasduinen of gericht per onderwerp lezen. Toch haal je er nog meer uit als je ze leest in de volgorde van het boek, want die heeft een logica. Zie het als een tv-serie met doorlopende verhaallijnen binnen de losse afleveringen. Er zijn tal van onderlinge verbanden om te ontdekken. Bewust gebruik ik nauwelijks kruisverwijzingen, zodat je kunt genieten van de verrassing of juist de herkenning. Alles bij elkaar is het een mozaïek van argumenten en invalshoeken dat leidt tot enkele krachtige centrale gedachten. De belangrijkste daarvan vind je terug in de hoofdstructuur in drie delen.

Deel een. Zo werkt de mens.

Dit gaat vooral over **inspiratie**. Hierin geef ik een visie op de mens die veel onlogisch lijkend gedrag verklaart. Dit deel stelt de manager zelf centraal.

Deel twee. Zo werkt energie.

Dit gaat over **realisatie**. Ik behandel twaalf natuurlijke energieverhogende principes die je in elke activiteit kunt toepassen. Het gaat in op hoe je als manager resultaten boekt in een complexe, onvoorspelbare omgeving met permanente tijdsdruk.

Deel drie. Zo werkt de manager.

Dit behandelt vierentwintig concrete management **instrumenten**. Dit is de concrete toepassing van deel een en twee, zodat je er maandagmorgen op kantoor direct plezier van hebt.

Ik wens je veel leerplezier in het ontdekken van jouw leidinggevende stijl.

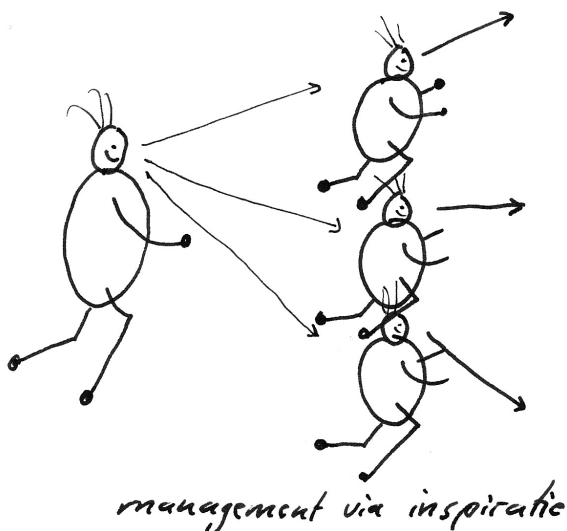
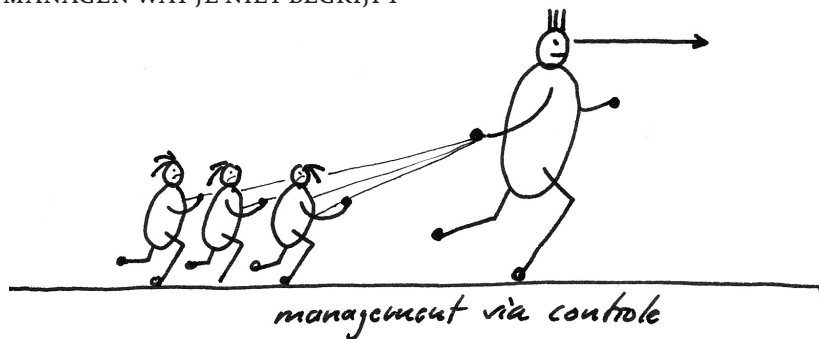
Hartegroet,

Kees

INLEIDING

NIEUWE LEIDERS

ILLUSTRATIE 1 MANAGEN WAT JE NIET BEGRIJPT



De directieleden die ik in mijn eerste baan ontmoette, waren exemplarisch voor hoe er decennialang is gemanaged. Ze waren succesvolle en gerespecteerde managers. Hun stijl paste prima bij de jaren negentig. De thuiswinkelmarkt was nog erg overzichtelijk en stabiel met slechts drie bepalende spelers: Wehkamp, Neckermann en Otto. Het planningsproces kwam vooral neer op het bijstellen van de campagne van het jaar ervoor. Allesbepalend was ook nog de dikke papieren catalogus van duizend pagina's die wel acht maanden geldig was en werd verspreid in één versie in een oplage van 1,2 miljoen. We hadden ook ruim de tijd om die collectie voor te bereiden: anderhalf jaar.

In deze weinig complexe situatie was het voor een directeur een prima eigenschap om overheersend te zijn. Dit was het managementparadigma:

‘Ik kan de gehele situatie het best overzien en begrijpen. Alle besluiten kan ik daarom zelf nemen. De effecten zijn voorspelbaar en tot in detail in te plannen. Standaardisatie is de beste manier om iets tot stand te brengen: de kosten en de risico’s zijn minimaal. Mijn medewerkers zijn er om mijn besluiten uit te voeren. Als ik ze goed controleer, komt het goed.’

Met de komst van internet verandert alles. De digitalisering is veel verstrekkender dan alle voorgaande veranderingen. Dit raakt de totale bedrijfsvoering. Doorslaggevend is de dramatische daling van de communicatiekosten. Contacten leggen met klanten, leveranciers en alle andere stakeholders wordt veel laagdrempeliger. Het kost minder geld, minder tijd en minder energie. Niet verwonderlijk neemt de communicatie exponentieel toe. We communiceren met alsmaar meer mensen, op grotere afstand, vaker, rijker qua vormgeving, interactiever en actueler. Een internetbedrijf oprichten kan razendsnel en in de thuiswinkelmarkt zijn er nu duizenden concurrenten. Het was fascinerend deze transformatie van een totale bedrijfstak van het begin af aan mee te maken, waarvan uiteindelijk veertien jaar als directeur.

De thuiswinkelbranche liep voorop, maar inmiddels is het beeld wijdverbreid.

De digitalisering, samen met daaruit voortvloeiende ontwikkelingen als de globalisering, beïnvloedt leiderschap in alle aspecten van het leven. Kijk maar naar andere bedrijfstakken, de politiek, de financiële wereld, de vakbonden, de politie, de kerk, het omroepbestel, de rechterlijke macht, het onderwijs of de geopolitieke machtsinstellingen. Al deze jarenlang uitstekend werkende instituties wankelen en zijn aan verandering toe. Oplossingen zijn echter nog schaars.

Bovendien *versnelt* de ontwikkeling nog altijd. Mobiel internet, apps, social media en de komst van de iPad en zijn tabletnavolgingen transformeren complete markten in een mum van tijd. Vraag het de telecombedrijven of de boekhandels. Deze media veranderen bovendien het werken zelf. In het nieuwe werken kiezen medewerkers hun eigen werkplek en tijd. Het aantal zzp’ers neemt snel toe.

Leidinggevend en op alle niveaus en in allerlei organisaties voelen zich tegenwoordig vaak zo:

‘Op geen stukken na kan ik de gehele situatie nog begrijpen, laat staan overzien. Toch ben ik er verantwoordelijk voor. Hoe kan ik echter kiezen uit de talloze mogelijkheden die ook nog elke dag veranderen, terwijl de tijd om te beslissen alsmaar korter wordt en de voorspelbaarheid van de gevolgen afneemt? Hoe kan ik bovendien mijn medewerkers aansturen die allemaal meer weten van hun specialisme dan ik en niet altijd op kantoor zijn? Het is erg chaotisch, ik voel me onzeker, maar gelukkig merkt niemand dat.’

De innovatieve leiderschapsstijl en manier van werken die je in veel e-commercebedrijven aantreft, kan inspirerend zijn voor het nieuwe leiderschap dat in onze maatschappij nodig is. Het sleutelbegrip daarbij is: talent.

JARENLANG
UITSTEKEND WERKENDE
INSTITUTIES WANKELLEN
EN VRAGEN OM NIEUW
LEIDERSCHAP

DE TALENTVOLLE INPAKSTER

In een moderne organisatie is iedereen onmisbaar. Niet alleen de tophonderd en de high potentials. De productiviteit stijgt als *elke* medewerker zijn¹ talent ten volle benut.

Ik hielp bij Neckermann een avond in het magazijn mee tijdens de kerstdrukke. Extra drukte ontstond door een door de marketeers bedachte last-minute-actie. We garandeerden de levering van alle bestellingen vóór kerstavond. Het liep harder dan gepland en duizenden bestellingen dreigden niet op tijd de deur uit te gaan. Alle logistiek medewerkers draaiden al overuren en extra uitzendkrachten waren op zo'n korte termijn niet meer te krijgen. De productiecapaciteit van het magazijn had haar plafond bereikt, zo leek het. Toen bedachten we een noodoplossing. We bouwden extra inpaktafels en vroegen mensen van kantoor of ze in het magazijn mee konden helpen. Zo ook ik. Mijn bijdrage was enkele honderden pakjes extra. De avond was echter om nog een andere reden waardevol.

Mijn werkinstructie door de teamleider duurde amper vijf minuten. Meer leek ook niet nodig, het was eenvoudig werk. Totdat ik eens goed keek naar de mevrouw die naast me stond. De pakjes flitsten over haar inpaktafel en ze deed er zeker drie keer zo veel als ik. Ik maakte een praatje. Het kostte veel moeite om haar te laten vertellen hoe ze dat toch deed. '*Nou, het is niets bijzonders*', zei ze. Maar dat was het wel. Ze had meer dan tien tips en sommige daarvan waren buitengewoon ingenieus. Allemaal zelfbedacht, ze kwamen in geen enkele handleiding of instructie voor. De dag erop ging ik naar de manager logistiek toe en suggereerde om de werkwijze van deze geniale vrouw voor te stellen aan alle tweehonderd medewerkers. Wellicht waren er slimmigheidjes bij die zij konden overnemen. Het was voor hem net zo'n eyeopener als voor mij: niet alleen handiger magazijninrichting, betere software, snellere laadkarren en meer mensen kunnen de output verhogen. Het individuele talent van de medewerkers is het ware potentieel.

Dit is universeel voor alle beroepen in alle lagen: iedereen heeft een unieke gave, maar niemand gebruikt die ten volle. Dit simpele idee definieert de nieuwe rol van managers: hoe kun je al je mensen helpen uit zichzelf te halen wat erin zit zodat het totaalresultaat verbetert?

Zo simpel als het idee is, zo verstrekkend en moeilijk is de uitvoering ervan. Want hoe doe je dat precies: mensen helpen te groeien zodat het geheel er beter van wordt? Het vergt een nieuw begrip van alledrie de elementen uit de driehoek leidinggevende, medewerker en organisatie. Bovendien moet dat nieuwe begrip leiden tot nieuw gedrag. Theorie moet worden gekoppeld aan de praktijk.

Het vergt kortom, een integrale visie op nieuw leiderschap.

TOETS ALLE
ASPECTEN VAN JE WERK
OP DE VRAAG: MAAKT
HET MENSEN GROTER
OF KLEINER?

Manager zijn in deze tijd vraagt erom alle aspecten van je werk te toetsen op die ene eenvoudige, maar revolutionaire vraag: maakt het mensen groter of kleiner? Dat is meer mensenwerk dan techniek. Ik heb me vaak afgevraagd waarom, ondanks de toepassing van goede methodes en stappenplannen, een project niet liep of een strategie faalde. De reden is niet de methode zelf. Noem ze maar op: de balanced scorecard, situationeel leiderschap, Prince2, talentmanagement, ISO-certificering en al die andere hebben allemaal waarde. Ook de omstandigheden zijn vrijwel nooit de oorzaak, al verwijzen we daar graag naar. Uiteindelijk kwam ik uit bij een verrassend antwoord: het karakter van de projectleider en de betrokken teamleden. In die volgorde.

Management bestaat niet, alleen managers. Toch is er erg weinig kennis bij leidinggevendenden hoe je iemands karakter kunt veranderen. Veel 'klassieke' managers lopen daar, begrijpelijk wel, ook liever omheen. Immers, zo'n stijl van leidinggeven waarbij je oprecht verantwoordelijkheid neemt voor de groei van je medewerkers, impliceert dat je eerst bij jezelf begint. Met dit boek wil ik daar graag een handreiking in geven. Want het is niet alleen noodzaak deze vaardigheid te leren om in het concurrentiespeelveld te overleven. Het geeft ook veel meer voldoening.

MANAGEMENT BESTAAT
NIET, ALLEEN MANAGERS

NOTITIES

DEEL I. INSPIRATIE
ZO WERKT DE MENS

DE KERN VAN DIT DEEL

GROEI ALS UNIEK SAMENSPEL VAN TALENT EN DRAKEN

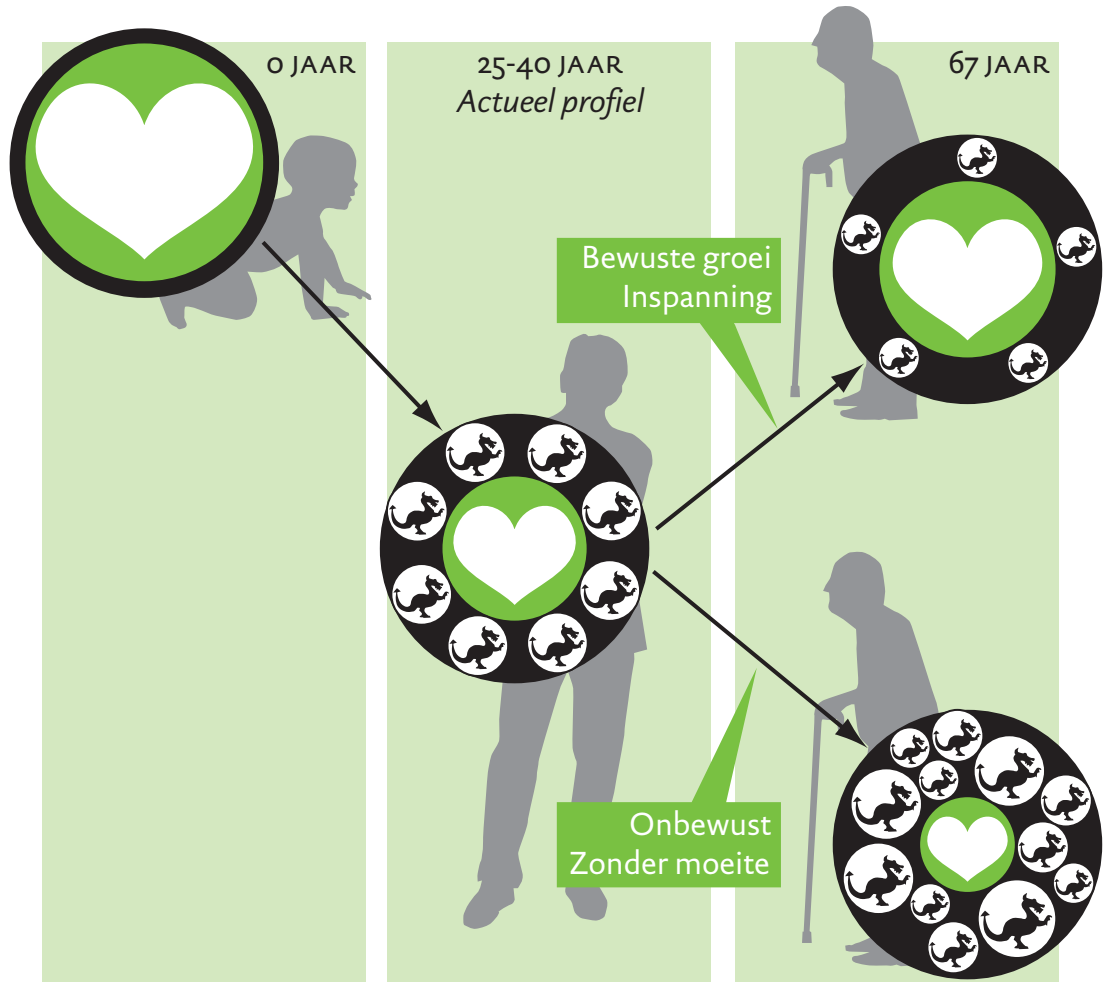
Als mens heb je twee verschillende kanten. Iedereen heeft een aangeboren talent. Dat is je natuurlijke manier van doen om te creëren. Het is je volle vermogen dat allerlei aspecten heeft, maar zich goed laat samenvatten in één woord. Vanuit je talent kijk je vooruit, ben je spontaan en wilskrachtig. Echter, dit wordt niet altijd op prijs gesteld. Hierdoor vormt zich een schil aan beschermingsmechanismen in je karakter. Variërend van ‘de volgende keer houd ik me in, dan loop ik minder risico op afwijzing’ tot ‘de volgende keer doe ik er een tandje bij, dan loop ik minder risico op afwijzing’.

Deze draken, zoals ik ze noem, beschermen de schatkamer van je talent. Ze worden echter vanzelf steeds groter en schieten dan hun doel voorbij. Dat gaat ten koste van je talent. Groei betekent dat je kiest te worden wie je was, alleen nu als bewuste manager. Dit leerpad is een concreet dubbelspoor waarbij je je talent uitdaagt en je draken accepteert. Het helpt als je hierbij een leermeester hebt, want je eigen blinde vlekken zie je niet goed. De talentmanager is voor zijn medewerkers zo'n leermeester.

NOTITIES

GROEI ALS UNIEK SAMENSPEL VAN TALENT EN DRAKEN

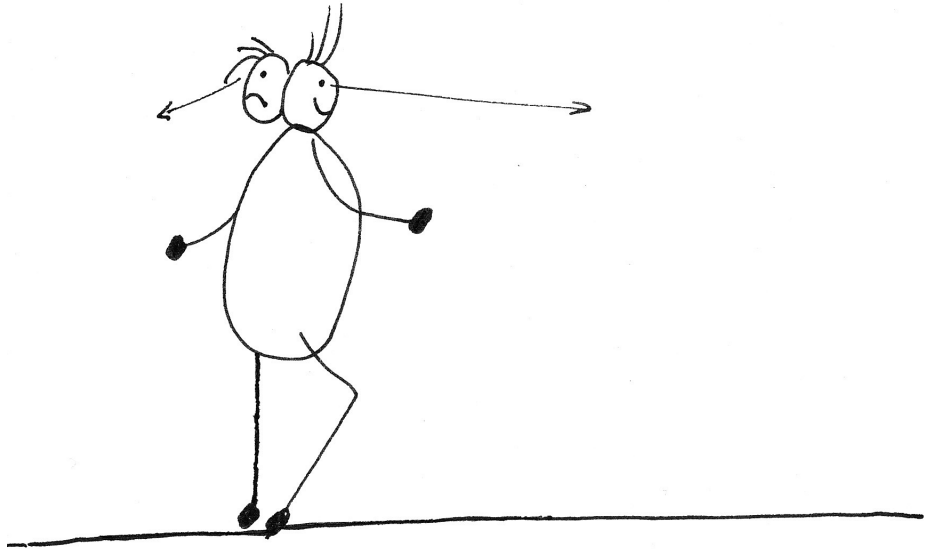
 =TALENT
 =DRAAK



AFBEELDING 1

PERSOONLIJKE GROEI
 BETEKENT DAT IN JE HANDELEN
 VAKER DE INGEVINGEN VAN JE
 TALENT ZICHTBAAR WORDEN
 EN MINDER VAAK DE PATRONEN
 VANUIT JE DRAKEN.

ILLUSTRATIE 2 IEDEREEN HEEFT EEN DUBBELLEVEN



‘De mens is twee.’ Het was een verpletterend zinnetje. Jan de Dreu, mijn docent tijdens een training die ik volgde op de Voorde, zei het in november 2000. Het was alsof veel puzzelstukjes van het leven op zijn plaats vielen. Tegenstrijdigheden zoals in onderstaande drie voorbeelden werden ineens begrijpelijk.

1. Met de beste bedoelingen beloof je nog deze week het schilderijtje op te hangen, maar het komt er weer niet van.

Logisch toch dat je partner boos is of op zijn minst verbaasd? Het hoort niet dat iemand niet doet wat hij belooft. Daar zijn we het allemaal over eens en toch gebeurt het. Als manager herken je dit vast ook. Wat komt er terecht van de afspraak om de vergadering voortaan op tijd te beginnen? Hoeveel projectleiders blijven binnen budget? Hoeveel punten van je to-do-lijstje zijn vandaag afgewerkt? Mensen zijn vol goede wil. Iedereen belooft oprecht beterschap. Maar het gaat keer op keer anders. Het is dan heel verleidelijk te denken dat het toch kwade wil was. Dat echter, is het niet. Het is onvermogen. Sinds die klas in 2000 een voor mij heel logisch onvermogen.

2. Hoe kan een manisch depressieve man als Robbie Williams met zijn muziek honderdduizenden mensen in vervoering brengen en een wereldster worden?

Dat is natuurlijk de andere kant van hetzelfde punt: iemand kan niet zo slordig, lui, angstig of gewoon een eikel zijn of hij heeft ook iets briljants in zich. Het valt nog niet mee om iemand die jou vaak teleurstelt zo te zien. Zo ongeveer zal mijn buurvrouw reageren als ze dit zou lezen: ‘Dat klinkt mooi, maar dat drukke rotjong uit de straat verderop groeit op voor galg en rad.’ Toch is het absoluut: er zijn nul uitzonderingen. De directeur die mij jaren heeft dwarsgezet, is een genie. De collega die jou in de ratrace naar boven een oor aan heeft genaaid, is uitzonderlijk begaafd. Dat ADHD-jochie kreeg afgelopen zondag als break-dancer een staande ovatie van een bomvolle zaal.

Het is de overeenkomst tussen ons allemaal als mensen, hoe verschillend we ook zijn. Je hebt een creatieve kant die wil scheppen en je hebt tegelijkertijd een reactieve kant die dat niet wil. Je bent zowel plus als min. Dit lijkt een open deur, maar dat bevestigt nu juist het punt. Diep van binnen wéét iedereen wat ‘goed’ is en herkent het direct als het zich voordoet. Maar het is heel moeilijk dit ook in de praktijk te brengen.

Nog een laatste voorbeeld om duidelijk te maken hoe diep geworteld dit twee-zijn is. Soms heeft iemand zelf niet eens in de gaten dat hij per seconde een ander gezicht laat zien.

3. In de Telegraaf van maandag 22 februari 2010 wordt Roberto Mancini geciteerd. De coach van Manchester City zei na afloop van het voetbalduel met Liverpool (0-0) over een van zijn spelers die niet speelde: ‘Ik heb geen idee waar Carlos Tevez op dit moment is, ik denk in Argentinië’.

Waar zou jij beginnen als je de ogenschijnlijk hopeloze Mancini moest helpen zoeken? In Argentinië natuurlijk. Want Mancini weet best waar Tevez is, maar hecht aan een formeel bericht van hem. Waarom zegt hij dat niet gewoon en spreekt zichzelf op zo’n grappige wijze in een zin tegen? Het kan overigens nog subtieler: iemand zegt a en heel zijn lichaamstaal straalt b uit. Of je hoort in de intonatie al dat de woorden niet kloppen.

Deze milde vorm van schizofrenie is, zodra je het doorhebt, niet alleen amusant, maar ook aanvaardbaar, zelfs broodnodig en daarmee logisch. Omdat leidinggeven gaat over werken met mensen is het van groot belang dat je begrijpt hoe dit in mensen precies werkt. Ook in jezelf dus. Het betekent dat je je bewust moet worden van deze logica van ons dubbellevens.

IEDEREEN IS EEN
TIKJE SCHIZOFREEN

NOTITIES

Iedere dag gebeurt er veel. Je komt in de file op de brug bij Gorinchem, je secretaresse heeft verse bloemen gekocht, je baas zegt een afspraak af, het maandresultaat blijkt een half miljoen euro hoger dan vorig jaar, je dochter heeft spruitjes gekookt voor het avondeten. Als je houdt van het uitzicht vanaf de brug over het water, van bloemen, van hoge winst en van spruitjes en niet zo gesteld bent op je baas, beleef je een geweldige dag. Zo niet, dan voelt het deze keer als een vervelende dag.

Elke dag maken we zo duizenden dingen mee. Het cruciale punt om te onthouden is: geen enkele gebeurtenis heeft in zichzelf een betekenis. Dat krijgt ze pas als wij die eraan geven. Laten we daar eens nader bijilstaan.

We denken dat we kunnen denken wat we willen. Dat kunnen we ook, maar veel minder vaak dan we denken. Meestal denken en voelen we dat wat we gewend zijn te denken en te voelen. Daarvoor is altijd een aanleiding. Precies, dat zijn al die gebeurtenissen. Er hoeft maar dít te gebeuren en we schieten in een stroom van gedachtes, gevoelens en gedrag. Als we eerlijk zijn, moeten we toegeven dat we daar nauwelijks controle over hebben. Iedereen heeft zo zijn ‘knopjes’ en reageert automatisch. Herman is altijd nogal opvliegend. Piet altijd wat nors en Karin vindt altijd alles goed. We volgen de mechanische natuurkunde-wetten van Newton: als dit gebeurt, is dit altijd het gevolg. Onze reactie zit als een blauwdruk al in ons. De gebeurtenis is slechts een aanleiding die hem tevoorschijn laat komen. Het is een gewoonte.

IEDEREEN HEEFT ZO ZIJN
‘KNOPJES’ EN REAGEERT
AUTOMATISCH

Deze reactieve kant waarin wij snel iets vinden van iets en op basis daarvan reageren, is onbewust. Je doet iets als vanzelf, zonder dat je er stil bij staat. Op de keper beschouwd zijn we hier willoos. We laten ons hier beïnvloeden.

Dit ingesleten gedrag maakt je overigens heel voorspelbaar en dat heeft beslist iets aantrekkelijks. Het voelt veilig voor jou en je omgeving. Bovendien is het heel legitiem. Het zou niet werken als we ons in het verkeer bij elke kruising creatief gingen afvragen wie er voorrang had. Mijn punt is dus niet dat dit gedrag ‘fout’ is. Toen de bedrijfsomgeving nog voorspelbaar was, was het zelfs vaak gewenst en handig. Nu echter worden de beperkingen ervan steeds zichtbaarder. Het punt is dit: zodra je een oordeel of gevoel koppelt aan een gebeurtenis, kun je niet meer tot een reactie komen die losstaat van dat oordeel. Je zit vast in dat frame en legt je eigen creativiteit zo een enorme beperking op.

Het maakt daarbij niet uit wát je ervan vindt. Je kunt iets saai vinden of spannend, kwetsend of opbeurend, lekker of vies, aantrekkelijk of eng. In alle gevallen heb je de mogelijkheden om een feit te interpreteren, gereduceerd. Je kunt dan niet anders meer dan actie ondernemen vanuit die ene interpretatie. Besef echter dat wat jij van iets vindt, voor honderd procent subjectief is. Het is niet zo, jij *beleeft* het slechts zo. Dit is een moeilijk punt waar we vaak niet aan willen. We zijn zo sterk voorgeprogrammeerd dat we ons nauwelijks nog kun-

DE MENS KAN KIEZEN

Het was in 1994 in het vliegtuig, op de terugweg van een rugzakvakantie in Vietnam. De film was even Amerikaans correct en saai als altijd in een vliegtuig en mijn broer, zijn vrouw en Carla sliepen. Ik las het boek *The Seven Habits of Highly Effective People* van Stephen Covey en was klaarwakker. Want ik las de belangrijkste tekst van mijn leven:

*'Between stimulus and response there's a gap.
In that gap lies our ability to choose.
In our choice lies our ability to grow.'*

Het sloeg bij me in als de strafschop van Johan Neeskens in de finale van het WK 1974: recht door het midden en onhoudbaar. Ik bleef maar malen: 'Er zit ruimte tussen de gebeurtenis en mijn reactie. Die ruimte kan ik benutten door te kiezen. Die keuze hoeft geen vanzelfsprekendheid te zijn. Ik heb opties. Het kan ook anders!'

Laten we de proef op de som nemen. Lees de volgende drie voorvallen en stel vast wat je er instinctief van vindt:

- Je verliest een rechtszaak, waardoor je je bedrijfsvoering moet aanpassen.
- Er verschijnt een nieuwe buitenlandse prijsvechter op je markt.
- Je baas besluit om je voorstel voor een nieuwe reclamecampagne niet te steunen.

Zeer waarschijnlijk vind je het allemaal een vorm van slecht nieuws. Toch is het dat pas echt als jij dat zo ziet. In zichzelf zijn het stimuli die je tot *allerlei* responsen kunnen prikkelen. Kijk nog eens naar de drie voorvallen. De duidelijkheid over de wetgeving kan je ook aanzetten tot het ontwikkelen van een nieuw succesvol product. Je kunt ook als eerste een exclusieve samenwerking opbouwen met de buitenlandse concurrent. Je kunt de kritiek van je baas ook ter harte nemen en een beter voorstel maken. Zo zijn er letterlijk nog talloze andere mogelijkheden. Welke het wordt, mag *jij* zeggen.

Het op deze manier creatief in plaats van reactief omgaan met een gebeurtenis vergt de inschakeling van een ander niveau van bewustzijn, ons *zelf*bewustzijn. Dat is de plaats waar wij onze gedachtes, gevoelens en gedrag kunnen *waarnemen*. Dat is dus een andere wereld dan die gedachtes, gevoelens en gedrag zelf. Dit onderscheid is de essentie van wat ons twee maakt.

ZODRA JE JE OORDEEL
VAN EEN SITUATIE
DOORZIET, KUN JE DEZE
NEUTRAAL MAKEN.

Het is buitengewoon waardevol om eerlijk waar te nemen wat je eigen reactiepatroon is. Zodra je doorziet hoe je op een situatie reageert, kun je hem terugbrengen tot de nuchtere feiten. Deze diagnosevaardigheid noem ik neutraal maken. Dit is een zwaar onderschatte managementkwaliteit. Luister maar eens goed in vergaderingen hoe moeilijk het is om de reactie op een gebeurtenis te onderscheiden van die gebeurtenis zelf. Mensen willen er vaak niet aan. Het is

makkelijker hun *eenzijdige* reactie op die rechter, concurrent of baas als *logisch* te presenteren. ‘Mij is onrecht aangedaan en daarom ga ik in hoger beroep, verhevig de lobby voor importbeperkingen en foeter over mijn onwillige baas. Ik knok *natuurlijk* door, maar sta met de rug tegen de muur.’

Ik heb nog nooit iemand horen zeggen ‘Sorry, ik heb niets nuttigs kunnen bedenken om met de situatie om te gaan omdat ik zo agressief was’. We leggen de oorzaak van slechte prestaties om begrijpelijke redenen liever buiten onszelf. De keerzijde van onze creativiteit en vrije wil is immers verantwoordelijkheid. Toch maken we zo een kolossale denkfout en trappen we in onze eigen valkuil. Want zolang je de oorzaak van iets buiten jezelf legt, leg je de oplossing daar ook. Dat maakt je tot een speelbal der krachten.

Midden in de nacht in dat vliegtuig doorzag ik in een *split second* dat ik nooit meer iemand van wat dan ook de schuld kon geven. Dat voelde zwaar, maar ik begreep ook meteen dat het buitengewoon goed nieuws is. ‘It is all up to me’ maar op die ‘me’ heb ik wel alle invloed. Ik kan besluiten me niet te ergeren. Ik kan over mijn eigen angst heen stappen. Er zijn meer mogelijkheden dan ik dacht. Ik kan daarom besluiten me te ontwikkelen. Ik kan besluiten wat ik wil creëren.

NOTITIES

Ik herinner me een creativiteitstraining waarin de trainer aan mij vroeg: 'Wat was deze tafel eerst?' Ik antwoordde: 'Een boom'. 'Fout', zei de trainer. Ik maakte ervan: 'Het zaadje van een boom'. Het was nog steeds even fout. 'Deze tafel', zo hoorde ik, 'was eerst een idee'.

Dit is de vorm van scheppingskracht die we allemaal waarderen: van niets, iets kunnen maken dat werkelijk nieuw is. Mensen die er goed in zijn, krijgen een hoog plekje op de maatschappelijke ladder: ontwerpers, musici, briljante wetenschappers, de geniale spits in het voetbalelftal, de topmanager die een nieuwe koers uitzet. Het lijkt zo wel alsof dit soort geniale ingevingen moeten komen van een kleine elite. Echter, dat is in deze tijd met razendsnelle veranderingen en een onzekere economische situatie te weinig. Voortdurende innovatie is nu voor elke organisatie een bestaansvoorwaarde. Daar heb je iedereen bij nodig.

Gelukkig kan dat ook. Jij en ieder van je medewerkers zijn allemaal creatief. Iedereen is briljant. De logistiek medewerkster bedenkt een slimmigheidje in het pakken van pakketjes. De mevrouw in het callcenter krijgt een idee voor een andere opzet van het klachtenmeldingsformulier. Dit is net zo vernieuwend als de melodie voor een nieuwe megahit waarmee de componist wakker wordt of de ingeving van de ceo van de multinational voor een radicaal nieuwe strategie.

GEEF LEIDING MET DE
BEDOELING DE KANS OP
GENIALE INGEVINGEN TE
VERGROTEN

Dit type inspiratie is het topje van ons zelfbewustzijn. Hier kan ons ineens een lichtje opgaan. Uit het niets, zo lijkt het wel, en op de gekste momenten. Afdwingen kun je zo'n ingeving dan ook jammer genoeg niet. Wel kun je bewust managen met de bedoeling de kans erop sterk te vergroten. Je bent dan uit op een andere cyclus van stimulus en respons waarmee je de automatismes onderbreekt. Neem even de tijd om afbeelding 2 hiernaast door te nemen.

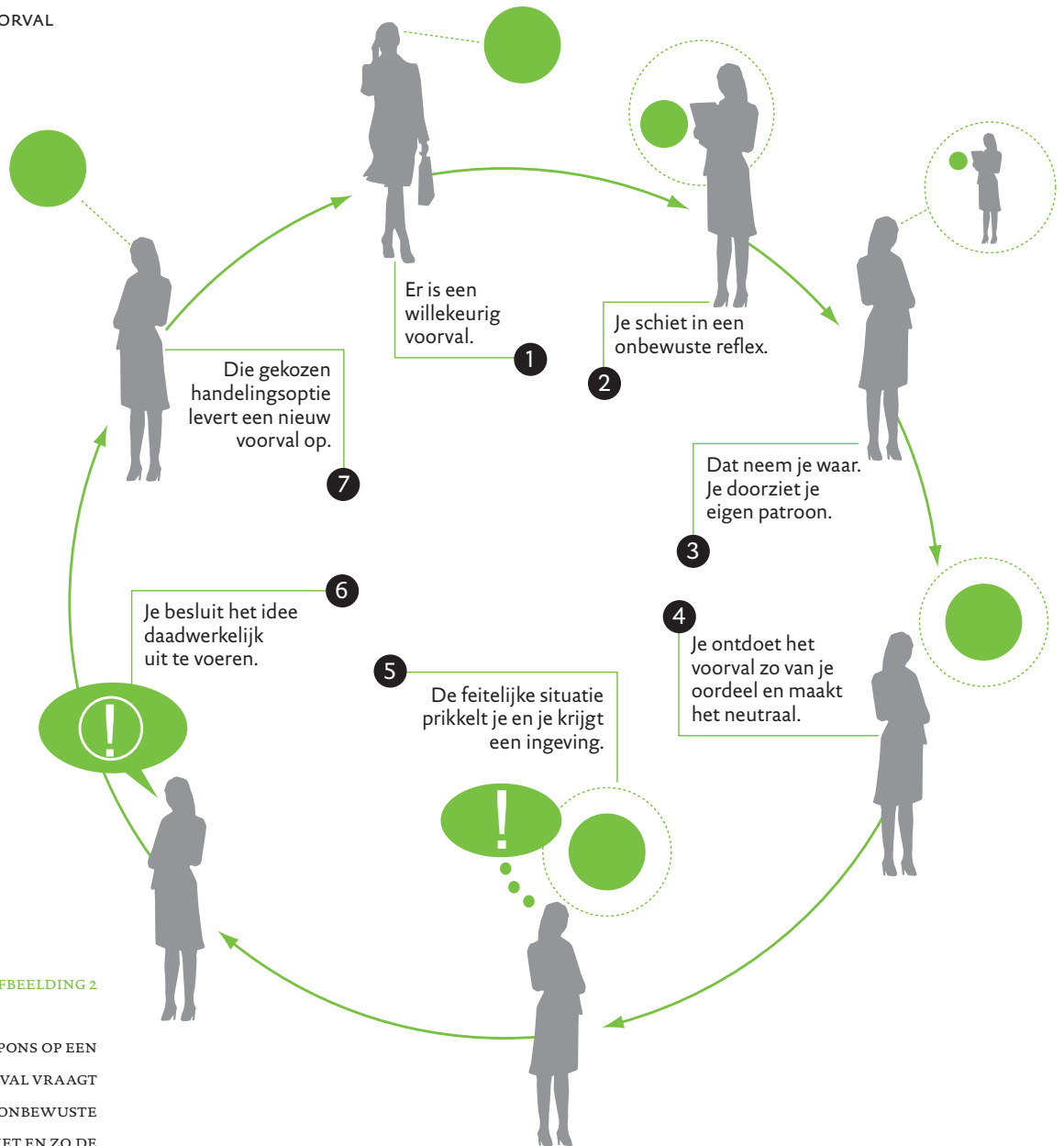
In al zijn eenvoud is dit voor organisaties een onvoorstelbaar krachtig creatieprincipe. Want aan deze opties moet je drie waarheden toevoegen die als multipliers werken:

- *Iedereen* kan dit. Dit vermogen noem ik je talent.
- Er zijn voor eenieder *duizenden* voorvallen per dag.
- Het aantal opties hoe iemand op elk voorval reageert, is letterlijk *oneindig*.

Innovatie laat zich faciliteren en elke manager kan dat. Dat is de kern van dit boek. Ik bespreek allerlei randvoorwaarden en technieken die daarbij helpen. Maar ik begin met een stuk kennis. Hoe beter je snapt wat de aard is van onze reactieve patronen enerzijds en van ons creatieve talent anderzijds, hoe beter je de rest ook onthoudt. Hoe mensen doen, volgt immers uit hoe ze zijn.

CYCLUS VAN STIMULUS EN RESPONS

● = VOORVAL

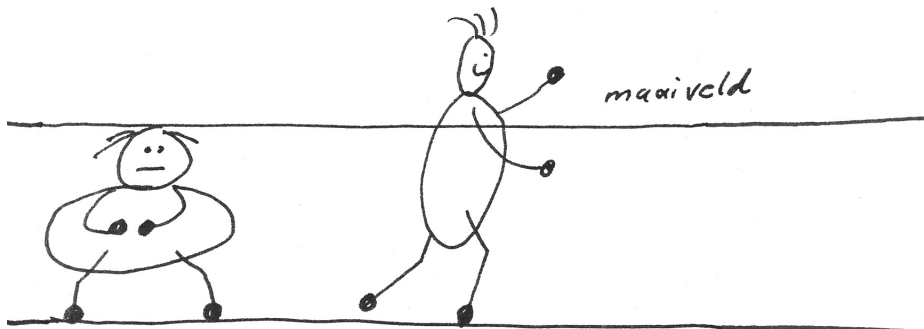


AFBEELDING 2

EEN CREATIEVE RESPONS OP EEN WILLEKEURIG VOORVAL VRAAGT DAT JE EERST JE ONBEWUSTE OORDEEL DOORZIET EN ZO DE SITUATIE NEUTRAAL MAAKT.



ILLUSTRATIE 3 IEDEREEN IS EEN TOPTALENT

**De universele kenmerken van talent:**

Spontaan, open
 Wilskrachtig
 Intuïtief
 Besluitvaardig
 Vertrouwen
 Aandachtig
 In het hier en nu
 Vrolijk
 Nieuwsgierig
 Leergierig
 Toekomstgericht
 Vernieuwend
 Eigen
 Moedig
 Bedoeld voor de ander
 Betrokken
 Wil gezien worden
 Samenwerkend
 Scheppend
 Draagt bij aan het geheel
 Uniek

Ik zag op LinkedIn een discussie over de vraag: heb je een talent of ben je er één? In mijn definitie is het helder: je bent er één². Het is je zelfbewustzijn van waaruit je iets echt nieuws kunt creëren. Dat zelfbewustzijn, dat ben jezelf. Het woord talent benadrukt het creatieve karakter en geeft aan dat iedereen in iets heel erg goed is. Beter dan wie ook. In iedereen schuilt een wereldkampioen.

Het is een paradox dat we volkomen uniek zijn en anderzijds dat elk talent kenmerken heeft die typisch zijn voor elk talent. Je kunt niet allemaal in hetzelfde wereldkampioen zijn, maar wereldkampioenen lijken in een aantal opzichten sterk op elkaar. Op deze universele kenmerken ga ik nu in.

Je talent is aangeboren. Je krijgt een goed idee van de kenmerken als je kijkt naar het verschil tussen kinderen en volwassenen. Zie je de *spontaniteit* bij de kinderen? Ze weten precies wat ze *willen* en brengen dat *zonder wikken en wegen* in. Ze vinden het ook niet moeilijk hun emoties te tonen. Tegelijkertijd zijn ze ze snel weer vergeten en gaan over tot de orde van de dag. Ze leven veel meer in het *hier en nu* dan wij. Dat maakt ze zo *vrolijk*. Zie je ook hoe graag ze *willen leren* en hoe oprecht *nieuwsgierig* ze zijn? Kinderen *omarmen verandering* razendsnel, willen groeien en zijn daar niet bang voor. Dat is alvast een prachtig lijstje kenmerken dat bij elk talent hoort.

Wat aan de andere kant opvalt, is hoe kinderen vanaf de eerste dag hun *eigenheid* hebben. Niet alleen in hun uiterlijk maar ook in hun eetgewoontes, temperament en hun voorkeur voor waar ze mee spelen. Het is dit verschil dat een groot verschil maakt. Ze durven deze eigenheid bovendien, net als hun emoties, echt uit te leven. Ze hebben de *moed* onaangepast te zijn.

Jonge kinderen zijn vanzelfsprekend erg *gericht op de relatie* met andere mensen. Ze zijn er immers totaal afhankelijk van. Vooral natuurlijk van hun ouders, want die hebben ze nodig voor hun eten, drinken en onderdak. Dat is het echter niet alleen. Ze *willen gezien worden*. Dat hangt met elkaar samen, want onbewust denken ze: ‘Stel je voor dat diegene van wie ik te eten krijg, me niet ziet zitten.’ Dit gevoel gaat mee naar het schoolplein waar ze vriendjes en vriendinnetjes ontmoeten. Kinderen weten instinctief dat *samen* beter gaat dan alleen en zijn daar steeds op uit.

Ze weten ook dat dat niet vanzelf gaat. Je wilt erbij horen, want dat is veilig, maar de vraag is of je welkom bent. Om daarvoor te zorgen, wil je *bijdragen*. Daarvoor heb je je *scheppingskracht*. Want als je weinig creëert, heeft de groep minder aan je. Dat geldt ook als je min of meer hetzelfde inbrengt als iedereen. Om die reden is eigenheid weer belangrijk. Je bent dus intrinsiek al van waarde, omdat wat jij bij kunt dragen *uniek* is. Om waardevol te zijn hoef je niet zo hard te werken, maar slechts te doen wat je als vanzelf al goed kunt.

Je talent is dus de optelsom van alles wat je in je hebt om iets tot stand te brengen waar een ander wat aan heeft. Iedereen heeft zo’n sterke, scheppende pluspool. Jij en ik zijn net zo’n toptalent als Einstein of Cruijff, maar dan anders. Hoe heet dat specifiek bij jou, waar je potentieel wereldkampioen in bent?

JE TALENT IS DE OPTEL-
SOM VAN ALLES WAT JE
IN JE HEBT OM IETS TOT
STAND TE BRENGEN
WAAR DE ANDER WAT
AAN HEEFT

NOTITIES

JE TALENT IN ÉÉN WOORD

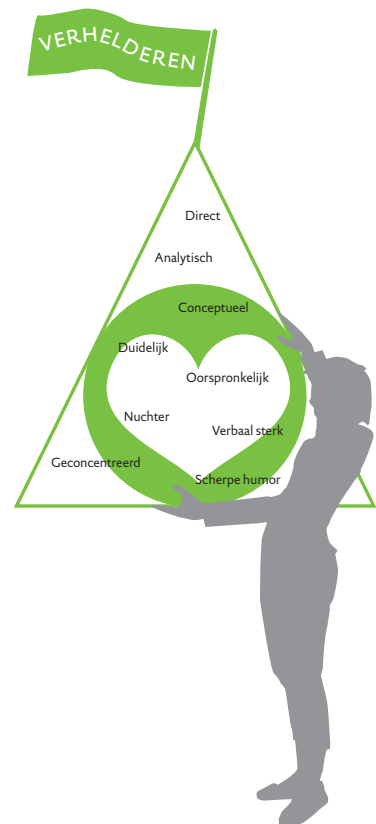
Zo natuurlijk als jouw talent is, zo verstopt kan het inmiddels zijn. Je bent het al zo lang dat je het vanzelfsprekend vindt en bijna vergeet dat je het bent. Ik heb me er daarom in geoefend de mensen met wie ik werk hun talent in één woord te laten benoemen. Daarmee maken ze het specifiek. Dat is makkelijk te onthouden. Elke keer als dat ene woord voor het eerst bij iemand valt, is dat een indrukwekkende ervaring.

Het valt voor ons Nederlanders nog niet mee hardop te zeggen waar we steengoed in zijn. Veel mensen geloven zelfs niet dat ze überhaupt een talent zijn. ‘Doe maar gewoon dan doe je gek genoeg’, is er van huis uit ingestampt. Ook in ons onderwijssysteem gaat het er niet om om in één ding supergoed te zijn, maar slaag je met voor elk vak een zesje. In zo’n context is het goed te begrijpen dat mensen sceptisch zijn over hun eigen kwaliteit. Ik blijf dan echter vriendelijk vasthoudend: ik weet zeker dat elk persoon een talent is en gun het dat hij of zij dat zelf ook gaat zien. Tot nu toe was dat in alle gevallen uiteindelijk ook het geval.

JE TALENT GAAT NIET
OVER HET ‘WAT’ MAAR
OVER HET ‘HOE’

Boeiend genoeg kom ik ook regelmatig in een discussie die juist gaat over het tegenovergestelde. ‘Ik heb meer talenten’, zegt iemand dan, ‘Ik kan goed hockeyen, ben best goed in het omgaan met mensen en spreek mijn talen’. Dit is in principe waar, maar er zijn twee argumenten om toch tot één woord te komen.

Ten eerste gaat je talent niet over het ‘wat’ maar over het ‘hoe’. Het is je aard, die je vervolgens in allerlei activiteiten stopt. Ik ken bijvoorbeeld drie goede voetballers. Jacky speelt in de spits en heeft zijn talent benoemd als doelgericht. Hij is ook precies zo’n type manager: heel doortastend op weg naar het resultaat. Williams talent is vooruitzien en hij speelt zijn hele leven al centraal op het middenveld. Als logistiek manager ligt zijn kracht vooral in het plannen. Mijn eigen talent is verhelderen en bij het voetballen gaat mijn aandacht altijd uit naar de veldbezetting en een verzorgde opbouw. Dit brengt me bij het tweede argu-



AFBEELDING 3

JE TALENT KUN JE
SAMENVATTEN IN ÉÉN WOORD.
DAT IS DE VLAG DIE DE LADING
VAN JE VOLLE VERMOGEN
HET BESTE DEKT.

ment. Aan je talent zitten weliswaar verschillende facetten, maar als je goed kijkt, vind je toch een grootste gemene deler. **Vat je talent samen in het ene woord dat de vlag is die de hele lading van wie jij bent, het best dekt.**

Welk woord dat precies is, weet je als eigenaar van je talent zelf het best. Laat je in die zin niets in de mond leggen. Je kunt deze hulpvragen gebruiken voor aanwijzingen.

- Waar was je als kind al erg goed in?
- Wat trekt als vanzelf je aandacht?
- Wat kun je niet laten te doen of zeggen?
- Waarvoor krijg je complimenten?
- Wat was je laatste succes?
- Wat stoort je? Het omgekeerde daarvan is wellicht je talent.

Zorg voor een rustig moment om deze vragen te beantwoorden. Bij voorkeur 's ochtends of na een wandeling of sportwedstrijd. Let vooral op het eerste antwoord dat bij je opkomt, maar verdiep wel de clichés. Als er 'organiseren' in je opkomt of 'leiden' of 'communiceren', vraag je dan af wat voor leider, organisator of communicator jij precies bent. Hoe specifieker het woord is, hoe meer het recht doet aan jouw uniekheid. Daardoor is het ook de beste basis voor je eigen leidinggevende stijl.

NOTITIES

De evolutie heeft goed voor ons gezorgd. Wat nuttig is, is als een soort aanmoediging ook leuk gemaakt. Uniek zijn is daarvan een voorbeeld. De dingen op je eigen manier doen, leidt niet alleen tot goede resultaten, het geeft ook veel plezier. Ik pleit er daarom voor dat je steeds eigen-aardiger wordt. Richt je werk stapje voor stapje zo in dat het je steeds beter ligt.

Jouw toptalent heeft een natuurlijke affiniteit met allerlei aspecten van werken en leven. Het is een uiterst fijnzinnig instrument dat precies weet wanneer en hoe het het beste gedijt. **Je talent ontwikkelen is een levenslange zoektocht om te ontdekken en vervolgens te realiseren wat bij je past.**

Een mooie illustratie hiervan is de werkplekorganisatie. Daarbij kun je heel precies zijn in wat je ligt. Loekie, mijn secretaresse bij Neckermann, weet hier alles van. Zij hield rekening met talloze kleinigheidjes. Zo haalde ze alle nietjes uit rapporten en verving ze door paperclips. Ik wilde ook graag dat ze de afspraken in Outlook invoerde met een hoofdletter aan het begin. Dat lijkt pietluttig, maar ik overdrijf bewust om het punt duidelijk te maken. Want je past je meestal te snel aan anderen aan. De goede toetssteen is of iets je helpt beter je werk te doen. Vanuit dat motief is meer 'toegestaan' dan je jezelf in de regel gunt. Goed voor jezelf zorgen is een voorwaarde voor dienstbaarheid.

GOED VOOR JEZELF
ZORGEN IS EEN
VOORWAARDE VOOR
DIENSTBAARHEID

'Wat heb ik nodig om te excelleren?' is een prachtige vraag over de beste omstandigheden voor je talent. Zet die steeds meer naar je hand. Een even goede vraag gaat over je manier van doen: 'Wat ligt mij het beste?' Werk heeft allerlei facetten en steeds kun je je afvragen hoe jij het het liefste doet. Dit zijn alvast drie belangrijke aspecten.

- 1. Hoe leer je het beste?** Je vermogen om te leren is een bepalende factor voor succes. Wat ligt je het beste om nieuwe informatie tot je te nemen: luisteren, lezen, praten, schrijven, kijken of doen? Ikzelf onthoud alleen wat ik opschrijf. Dus maak ik voortdurend aantekeningen en bereid me voor door het maken van krabbeltjes. Alfred, een voortreffelijk marketingconsultant, leert door te praten. De kunst is om het ene niet als beter te beschouwen dan het andere. Wees niet jaloers op of geïmponeerd door wat een ander kan en focus je op wat voor jou het beste werkt.
- 2. Wat is je beste overdrachtstechniek?** Je idee is pas wat als het realiteit wordt. Vrijwel altijd zul je daarvoor andere mensen moeten overtuigen. Daarom zijn er zo veel presentatiecursussen. Met de technieken die je daar leert, is niets verkeerd. Toch blijft een presentatie die authentiek is het meest hangen. Liever echt dan vlekkeloos. Vraag aan je publiek niet wat ze er van vonden, maar welk moment hen het meest raakte. Kijk dan hoe je jouw kwaliteit van dat moment in één woord noemt.
- 3. Wat is je sterkste deel in een realisatieproces?** Elk realisatieproces heeft

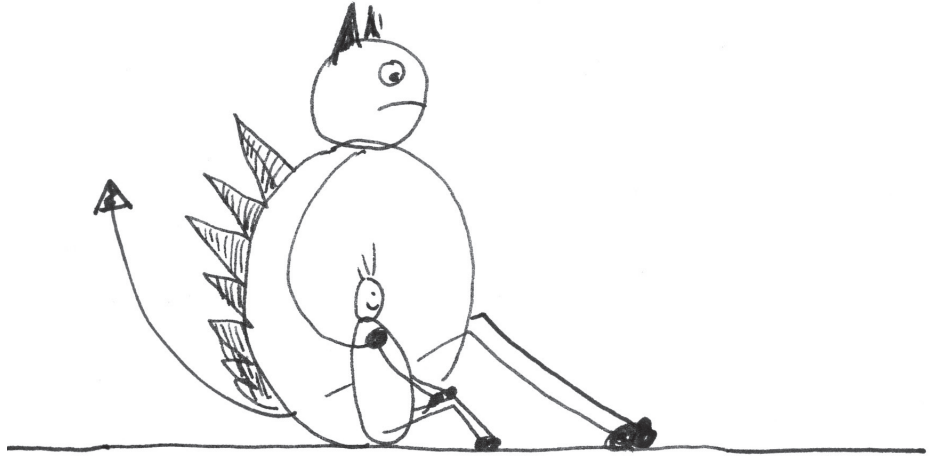
dezelfde kenmerkende fases. Vier bekende zijn: begin, tweede moment, midden, eind. Ik ben sterk in het geven van een beginimpuls, maar zwak in afronden. Hennie daarentegen blinkt daarin uit, ze werkt in een hospice. Karina, een mode-inkoopster bij Bon'A Parte waar ik in Denemarken werkte, is een typische 'tweede vrouw'. Zij wist als geen ander mijn ideeën te slijpen totdat ze helemaal klopten. Andere mensen zijn op hun best in het middenstuk vol nitty gritty praktisch gedoe. Niemand is in alle fases even goed en toch zijn ze allemaal noodzakelijk. Let er bij je teamsamenstelling op dat elke fase door iemand wordt vertegenwoordigd.

Er zijn nog veel andere aspecten van je werk en leven waar je je eigenaardigheid in kunt brengen. Je kunt er veel plezier in krijgen als je let op wat je talent wil. Zie het realiseren ervan als een spannende ontdekkingstocht, maar forceer niet te veel. In een natuurlijk, gestaag tempo laat je dingen vallen en voeg je andere toe. Net hoe je het het liefst wilt hebben.

NOTITIES



ILLUSTRATIE 4 IEDEREEN IS EEN KREUKEL



Laten we eens teruggaan naar je kindertijd. Nieuwsgierig, vrolijk en spontaan drukte je je vanuit je talent uit in de wereld. Dat werd echter niet altijd even goed gewaardeerd. Want ja, jij kunt wel van alles willen, maar dat past niet altijd in het straatje van je vader, moeder, vriendinnetjes en vriendjes. Terwijl je die juist nodig hebt om je prettig te blijven voelen.

Naarmate we opgroeien, ontwikkelen we zo naast ons talent een nieuw deel van ons karakter. Dit is een beschermingsconstructie die er op is gericht de negatieve reacties van anderen te vermijden. Elke keer als we teleurgesteld worden door hoe iemand op ons reageert, denken we onbewust: dat overkomt me niet nog eens. Het vermijden van negatieve ervaringen groeit zo uit tot een ongelooflijk bepalende kracht in ons. Ik noem die kant van onszelf, onze draak. Dat woord geeft prachtig de essentie weer: je draak beschermt de schatkamer die je talent is. Ik zal een illustratie geven hoe een draak ontstaat.

Pleun is mijn jongste dochter. Ze is op het moment dat ik dit schrijf tien jaar. Dat is ze echter niet zonder slag of stoot geworden. Zo was er een verschrikkelijk moment toen ze een maand of negen was. Het was een mooie dag en ze ging voor het eerst in het grote bad om haar haren te wassen. Ze had de pech dat ik haar hielp. Ondanks alle voorzorgen gebeurde wat iedere ouder weet dat beter niet gebeurt: ze kreeg shampoo in haar ogen. Pleun krijste het uit. Dat hielp. Ik stopte onmiddellijk en pakte een schoon washandje om haar ogen schoon te maken.

Wat is dan het probleem? Welnu, Pleun bleef krijsen. Maandenlang zelfs, elke keer als ze ergens een kraan hoorde lopen. Als haar zusje in bad ging, als Carla thee zette of als ze een auto de wasstraat in zag rijden. Het krijsen had de vorige keer immers geholpen. Toch is het een beetje overdreven, vind je niet?

Jouw en mijn 'ontwikkeling' verliepen echter precies zo: op elke mogelijke volgende situatie zijn we gaan reageren vanuit het licht van die-ene-vorige-keertoen-het-verkeerd-ging. Alsof de wereld een grote herhaling van zetten is. Zo ontwikkelde je in je karakter een drakenshil die om je talent heen ligt. Net als aan je talent, zit er aan je draak een universele kant.

- **Het werkt.** Dit is een niet te onderschatten aspect. Jouw draken doen precies waar ze voor bedoeld zijn: je minder kwetsbaar maken. In die zin bevestigen ze zichzelf voortdurend: mijn draak 'angst voor afwijzing' zorgt er tot op de dag van vandaag voor dat ik me goed voorbereid. Dat is prima, een draak als signaalgever die je alert houdt.
- **Het is onbewust.** Dat is minder plezierig. Vroeger leidde mijn angst voor afwijzing ertoe dat ik een aantal dingen niet deed, al wilde ik het nog zo graag. De draak regeerde over mijn handelen zonder dat ik dat zelf wilde. Ik leefde mechanisch.
- **Het is overdreven.** Dat is het echte issue. Ik was zo bang voor afwijzing dat ik zelfs eenvoudige dingen niet meer deed. Zoals brood halen bij de bakker als het druk was (misschien ging iemand wel voordringen), een meisje mee uit vragen of een afwijkend gerecht bestellen als ik iets niet lustte in een driegangen-menu. Onbewust zag ik de ober van het restaurant als net zo bedreigend als dat vervelende vriendje in de eerste klas van het gymnasium. Bizar, als je erover nadenkt.

Toen ik dit doorhad, besloot ik dat ik niet als kreukel oud wilde worden. Als een machientje dat voortdurend hetzelfde gedrag vertoont. Op mijn zevenenzestigste wil ik geen handvol gewoontes zijn maar liever weer dichtbij het oorspronkelijke Keesje komen van toen ik zes, zeven jaar was. Ik wil worden wie ik was, alleen nu bewust volwassen. Daarvoor moet ik wel eerst mijn draak specifiek onder ogen zien.

NOTITIES

Ken je het gevoel dat je denkt dat jij de enige bent met gedoe? Je ziet al die mensen om je heen die wél alles kunnen kopen wat ze willen, wél nog blij zijn met iets kleins, wél complimentjes krijgen voor hun slanke lijn, wél gewoon alles eten zonder zich dik te maken over dik worden, wél doortastend zijn, wél geduldig, wél empathisch, wél afstand kunnen nemen. Het gras lijkt altijd groener aan de overkant.

Dat is natuurlijk maar beperkt zo. Iedereen heeft wel twaalf tot twintig draken in heel verschillende vormen en gradaties. Niet eentje dus, zoals bij je talent, maar een veelheid. Grofweg kun je daarin een tweedeling aanbrenge(n): aan de ene kant van de schaal staan de conformerende draken, aan de andere kant de confronterende. Deze beide kanten lijken op het eerste gezicht elkaars tegen-gestelde, maar zijn in essentie hetzelfde. Het zijn allemaal manieren om onze grootste angst, die voor eenzaamheid door afwijzing, te beteugelen.

- **Conformereren.** Stel, je krijgt een vervelende reactie op iets wat je zegt of doet. Het is heel natuurlijk om dan te denken: dat doe ik dus niet meer. Dat werkt fantastisch: hoe minder je inbrengt, hoe minder vervelende reacties je krijgt. Draken die aan deze kant van de schaal ontstaan zijn bijvoorbeeld verlegenheid, laconiek zijn, onverschilligheid, afstandelijkheid, bel-angst, pleinvrees, jezelf inhouden, zwijgen, je terugtrekken, contact vermijden, te weloverwogen zijn, piekeren, roddelen, angst om nee te zeggen, angst voor conflict, aanpassen, risicoaversie en wantrouwen.
- **Confronteren.** Stel, je krijgt een vervelende reactie op iets wat je zegt of doet. Het is heel natuurlijk om dan te denken: volgende keer doe ik er dus een schepje bovenop. Dat werkt fantastisch: hoe sterker je inbreng, hoe groter de kans dat je je zin krijgt. Hier ontstaan draken als dominantie, bezorgdheid, ongeduld, agressie, vergelijken, haantje-de-voorstes zijn, het hoogste woord hebben, praatziek zijn, niet stil kunnen zitten, doordrukken, koppigheid, botheid, cynisme, dwarsliggen, zeuren en perfectionisme.

Dominante mensen zijn dus net zo bang voor afwijzing als verlegen mensen. We zitten gelukkig allemaal in hetzelfde schuitje. We zijn allemaal geconditioneerd. Overwegend zul je een conformerend of een confronterend type zijn, maar als je goed kijkt, heb je ook wat van de andere kant van de schaal. Nog maar eens een bewijs dat die anderen op wie je jaloers bent, meer op je lijken dan je denkt. De lijst met drakenamen is overigens nog veel langer. In de loop der jaren heb ik mensen honderden woorden horen gebruiken.

BENOEM JE ALLERERGSTE
DRAAK. DAT IS DE EERSTE
STAP OM HEM BETER TE
HANTEREN.

Het is belangrijk dat je jouw draken een specifieke naam geeft. Net als bij talent vergroot dit je bewustzijn. Wat benoemd is, laat zich altijd beter hanteren. Echter, vat ze niet samen in één woord. Daarmee blijf je te algemeen en loop je met een boogje om de zere plek heen. Beter is het om eerst alleen je allerergste draak te benoemen. Je topdraak zogezegd. In tegenstelling tot talent vermoed ik dat je vrijwel direct weet welke dat is. Logisch, want hij kwam in de loop der jaren steeds meer aan de oppervlakte en drong je talent naar de achtergrond.

Het blijkt echter nog heel wat anders te zijn om die daadwerkelijk te kiezen. Er zit natuurlijk veel gêne op. Het is je grootste angst, je diepste pijn of verdriet, je ergste zelfbeeld of je vervelendste karaktertrek. Niet heel fijn om die onder ogen te zien, dat begrijp ik heel goed. In principe maak je de grootste stap in je groei door je moeilijkste draak te kiezen en dat gun ik je van harte. Het werkt echter alleen als de tijd en vooral jijzelf er rijp voor zijn. Eén verdiepingsslag raad ik je wel in alle gevallen aan: als je als eerste een bepaald type gedrag te binnen schiet, vraag je dan af welk gevoel er de oorzaak van is. Gedrag is een gevolg van je draak, niet je draak zelf. De volgorde is: gebeurtenis – draak – gedrag.

NOTITIES

JE EIGEN NARIGHEID ZIT IN ALLES

Kantoor is een formidabele drakenprikkelplek. Je werk is immers vaak de plek waar je scheppingsdrang het sterkst naar voren komt. Bovendien kom je juist daar veel in contact met andere mensen. Op de zaak zijn triggers alom dus voor je draken.

Het is echter belangrijk in te zien dat je draak in alles zit wat je doet. Ook in privésituaties bij familie en vrienden. Werk en privé zijn in zoverre niet te scheiden dat jij de gemeenschappelijke factor bent. Hoed je voor de illusie dat je thuis iemand anders bent dan op je werk. Op één van de twee plaatsen voer je dan een kunstje op en dat slurpt energie.

Draken komen altijd op gang als reactie op iets in de buitenwereld. **Je zult zien dat het vaak dezelfde soort situaties of personen zijn waardoor je in je patronen schiet.** Het helpt je als je die triggers goed leert kennen, er vertrouwd mee raakt zelfs. Daarom volgen er een paar ongemakkelijke vragen. Neem in je antwoord zowel werk als privé mee.

Van wie ben je bevangen? Ik ga er even van uit dat je niet zwaar verliefd bent, maar dat deze bevangenheid ontstaat uit pijn. Dit vertaalt zich in bijvoorbeeld angst of woede. Je ligt wakker van iemand of je wilt wraak nemen. Wie is de meest rode lap op de stier? Welnu, deze persoon, juist deze persoon aan wie je de grootste hekel hebt, heeft dus de grootste invloed op hoe jij je voelt. Hem of haar schenk je meer 'macht' over je dan wie ook. Dat is toch volkomen onlogisch?

Welk type mensen brengt je in de war? Wat in die persoon waar je bevangen van bent, maakt je eigenlijk bevangen? Herken je dat die karaktertrek je ook in andere mensen triggert? Een mij bekend antwoord is bijvoorbeeld schoonheid. Mooie mensen riepen bij mij vaak de vreemdste draken op. Grappig is hoeveel last zij daar weer van hebben, overigens. Ik zal nooit vergeten dat een bloedmooie vrouw in een interview klaagde over gebrek aan (oprechte) belangstelling, juist omdat ze zo mooi was. Iedereen heeft draken, ook die mensen die jij bewondert en je ontzag inboezemen.

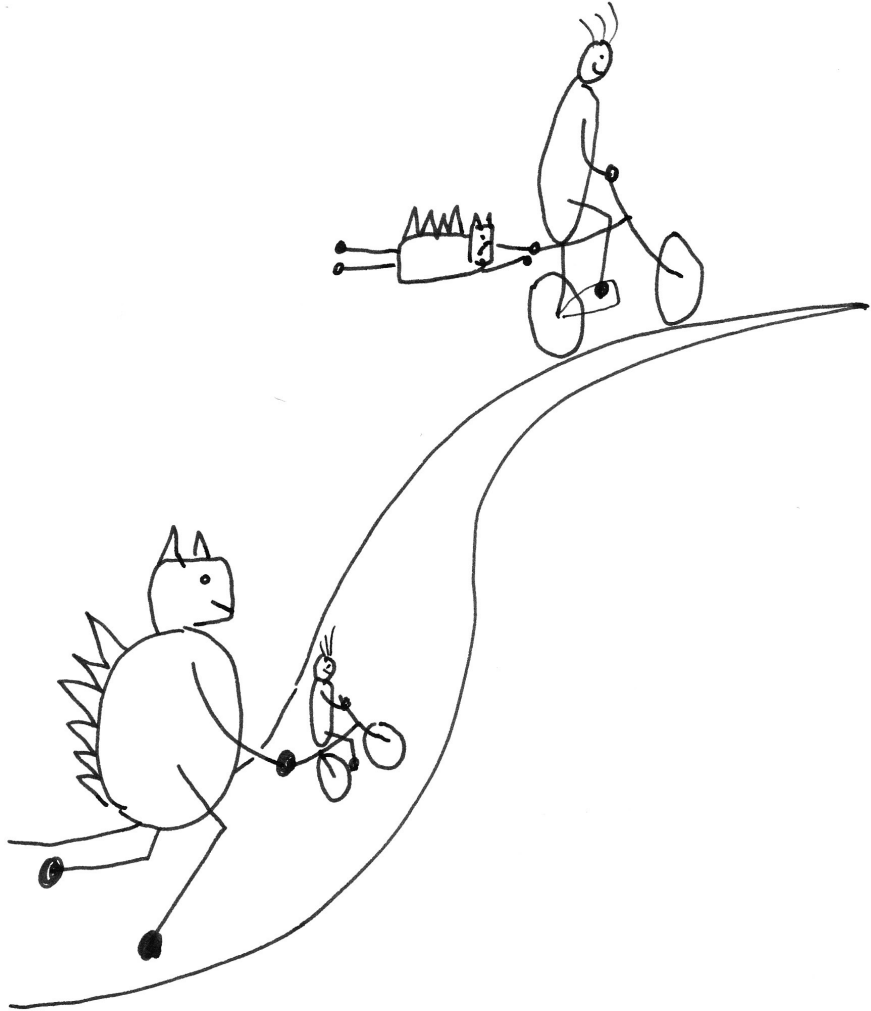
Welke situaties vermijd je stiekem? Los even van personen is er vast ook een type situatie waar je het zweet van uitbreekt. Spreken in het openbaar is een hele bekende, maar het kan ook subtieler liggen. Een van mijn dochters schoof altijd haar zusje of broertje naar voren om als eerste iemand te feliciteren. Zelf vermeed ik heel lang mensen te bellen. Ik ken ook iemand die nooit als eerste ergens aan tafel gaat zitten. 'Stel je voor dat er iemand naast me komt zitten die ik niet goed ken!' Als je eenmaal ziet hoe geraffineerd je bent in het ontlopen van voor jou moeilijke situaties, kun je er hartelijk om lachen.

Welke verleidingen kun je niet weerstaan? Wees op dit punt mild voor jezelf. Onderken het, maar veroordeel jezelf er niet om. Wil er ook niet meteen vanaf. Rond drank en eten heeft bijvoorbeeld iedereen wel zoiets. Voedingsgewoontes zijn de allermoeilijkste om te veranderen. Vraag je ook af *waarom* je dat wilt. Je kunt beter eerst aandacht besteden aan je motief dan aan je gedrag. Wil je afslanken uit angst dat je man 's avonds een opmerking maakt of omdat je gezond wilt leven? Wellicht is het wat van alle twee, zoals vaak. Zo kan ik de verleiding van geen enkel magazine of krant weerstaan. Schadelijk is dat niet, ik haal er veel inspiratie uit. Toch is het goed dat ik ook doorheb dat lezen een veilige ruimte biedt waar contact met anderen niet hoeft.

Hoe meer zelfkennis je krijgt, ook over die ongemakkelijke draken, hoe beter. Blijf echter vriendelijk tegen jezelf. Ontwikkelen is minder rechttoe rechtaan dan: 'Nu weet ik het en zal ik het eens even veranderen.' Kennis, zelfs zelfkennis, is weliswaar een belangrijke, maar niet de enige stap in je leerproces.

NOTITIES

ILLUSTRATIE 5 KAN EEN BINNENWEGGETJE MOOI BLIJVEN, OOK AL HEB JE HAAST?



's Morgens vroeg reed ik via een kronkelig binnenweggetje naar mijn werk. Het was lente, net na negenen en het zonnetje scheen al heerlijk. Met het raampje open tufte ik door het Zeeuws-Vlaamse land en genoot van de ontkiemende natuur. Ik was volkomen rustig, tot mijn mobiele telefoon ging. Een herinnering aan een afspraak met de aandeelhouder om negen uur. Foutje in de agenda's. Van het ene op het andere moment was ik in paniek. De zon hinderde nu het zicht door mijn stoffige voorruit, de lente was een teken dat Q1 alweer bijna om was en het binnenweggetje een obstakel om 140 kilometer per uur te rijden. Let wel: aan het zonnetje, de lente en het weggetje van een seconde geleden was niets veranderd.

HOE JE JE VOELT,
IS VERZONNEN

Toen ik hier later op terugkeek, begreep ik pas écht het karakter van onze draken. Hoe je je voelt, is een totaal verzonnen wereld. Wat je van iets vindt, is een uiterst vluchtig gevoel dat zo weer weg kan zijn. Het is erg vermoeiend steeds in zo'n drakenreflex te schieten als er iets gebeurt. **De mens is twee, maar hij wil graag weer één worden.**

Stel je voor dat je ondanks druk van buiten, gewoon vertrouwt op de werking van je eigen talent zonder in allerlei heftige ervaringen te schieten. Dat is vrijheid. Die is niet makkelijk te verkrijgen, want je draken zijn buitengewoon hardnekkig. Maar moeilijk is niet hetzelfde als onmogelijk.

Er kan wel degelijk iets fundamenteel veranderen in de manier waarop je leeft. Het is mogelijk steeds meer autonomie te ervaren, als een stap op weg naar eenheid. Dat wil zeggen: je zit er niet meer zo mee hoe je je voelt. Als je minder aan je stemmingen hecht, identificeer je je er niet meer mee. Dat maakt de weg vrij om je talent te gebruiken.

PERSOONLIJKE
ONTWIKKELING BETEKENT
DAT JE TALENT STEEDS
MEER TOT UITING KOMT
IN JE GEDRAG

Zo komen we bij mijn definitie van persoonlijke ontwikkeling: de ingevingen van je talent worden steeds vaker zichtbaar in wat je zegt en doet. Dit impliceert dat je verwachtingen over de reacties van anderen minder je gedrag bepalen. Ook speelt je verleden een kleinere rol. Kortom, dit impliceert dat je draak het wat minder voor het zeggen heeft. Persoonlijke ontwikkeling is daarmee een levenslange leerweg met een specifieke aanpak. Deze heeft twee geheel verschillende sporen. Het laten groeien van je talent vraagt een andere leermethode dan het temmen van je draken.

Het is met de gecombineerde leeraanpak net als met dat binnenweggetje: het is kronkelig, hobbelig en je wordt een beetje door elkaar geschud. Haastig kun je deze weg niet gaan. Bovenal kan niemand anders jouw route rijden. De wereld is vol coaches en goede boeken, maar zij zijn slechts een handig GPS-systeem. Toch, als je anders kijkt, is leren wondermooi. Het levert vruchtbare resultaten op: je voelt je vaker prettig en je betekent meer voor de wereld. Inclusief de aandeelhouder.

NOTITIES

Laat ik mijn uitleg over leren beginnen met het simpelste: je draken. Dat klinkt misschien verrassend. Net stelden we nog vast, hoe hardnekkig die waren. Dat klopt ook. Het beteugelen van je draak gaat langzaam en kan knap confronterend zijn. Ik heb diep respect voor de deelnemers aan trainingen en nog meer voor de mensen met wie ik werk. Het vraagt moed om je eigen gedoe onder ogen te zien. Dát is niet eenvoudig, maar de manier van leren zelf wel. Je hebt er geen nadere studie, lange gesprekken, groepsoefeningen of rollenspellen voor nodig.

Het geheim is: vriendjes worden met je draak. Het recept daarvoor: eindeloos waarnemen. Dat werkt zo. Vanuit je zelfbewustzijn neem je niet alleen de wereld van de gebeurtenissen waar, maar ook hoe je die ervaart. Hoe vaker je jezelf waarneemt, hoe vertrouwder je met je eigen interpretatiepatronen wordt. Dat heeft een essentieel gevolg: je leert je reflexen zo goed kennen dat je ze al aanvoelt komen vóóordat ze gedrag zijn. Op zo'n moment kun je kiezen de reflex van je draak niet te volgen. Je verandert je gedrag.

Waarnemen is een kunst die de nodige zorgvuldigheid vraagt:

- Je moet het **heel veel doen**. Letterlijk duizenden keren per draak. Trek een jaar uit voor je topdraak van dit moment. Bij voorkeur volg je het kalenderritme van 1 januari tot 31 december. Zie je draak als een rots die slinkt. Dat gaat niet met de kracht van vuur, maar met de kracht van water. Kijk eens in de bedding van een rivier: druppel na druppel slijpt het water de steen glad.
- De eerste drie maanden vraagt het **doorzettingsvermogen**. Het lijkt in het begin wel of het erger wordt. Dat is niet zo, maar nu je erop let, ga je beter zien hoe sterk je draak is. Laat je niet ontmoedigen. Gewoon vriendelijk blijven waarnemen en de tijd doet zijn werk.
- Houd het **oordeelvrij**. Dit is een doordenker. Het is een hele kunst niets te vinden van je eigen gedoe. Wijs jezelf niet af omdat je een draak hebt. Anders ga je precies dat doen wat je wilt voorkomen: je handelingsopties reduceren omdat je in een gevoel schiet. Voor je het weet, kom je in een neerwaartse spiraal: 'Nu verloor ik weer mijn geduld, terwijl ik net gelezen heb dat dit mijn bewustzijn vernauwt en al maanden oefen. Wat een kluns ben ik toch'. Zo word je neerslachtig omdat je een dip hebt.
- Durf **af te sluiten**. Kies vantevoren een einddatum. Realiseer je dat je draakreflexen nooit helemaal zullen verdwijnen. Dat hoeft ook niet. Waar het om gaat is de mate waarin ze je gedrag beïnvloeden. Als je na een jaar waarnemen van je drammerigheid die soms nog opvoelt komen, kun je dat gebruiken als een signaal en een zacht duwtje geven. Je onwillekeurige drakenneiging heb je dan omgezet in bewust gedrag.

Zuiver waarnemen zonder oordeel houdt in dat je jezelf goed genoeg vindt. Niet veel managers vinden dat. De denkfout daarbij is dat je geen fouten mag hebben. Dat mag rustig wel. Je onhebbelijkheidsjes zijn zo erg niet of je talent kan ze allemaal compenseren. Eén briljant talentmoment in een project van zes maanden kan voldoende zijn om het succesvol af te sluiten. Van alles wat je ziet in de wereld is 99 procent draak! Het gaat om die andere 1 procent talent.

Leren wil zeggen dat je daar 1,1 procent van maakt. Wees ruimhartig over je eigen gedoe. Dat hoort er gewoon bij. Durf jezelf toe te laten. Robbie Williams is zo’n charismatische podiumartiest omdat hij excessief is en de kunst verstaat dat niet in te perken. Hij laat zich gaan. Ook grote creatieve geesten op ander gebied dan de popmuziek leven hun zwakke kanten vaak extreem uit. Isaac Newton had zo’n maling aan de wereld dat hij tweeënhalve jaar als een kluizenaar leefde, zich nauwelijks waste en dagen niet at. Dat leverde wel de grootste doorbraak in de geschiedenis van de natuurkunde op. Wellicht relateert dit je eigen oordeel over die ‘verschrikkelijke’ draken van je.

NOTITIES

LEREN VAN EEN CRISIS

Kijk goed en kijk nog eens. Dan zie je dat de oorzaak van elke crisis een persoon is. Daarom gaat een werkelijke oplossing van een crisis over een verandering in mensen. Of toch niet?

‘Een crisis is een uitnodiging tot verandering’ en ‘van een crisis kun je veel leren’ zijn tevens vreselijke clichés. Als de nood aan de man is, vraagt dat meer dan sussende woordjes. **Leren zonder iets direct op te lossen werkt op korte termijn niet, maar oplossen zonder er iets van te leren op langere termijn niet.** Hoe je beide bereikt, vraagt een specifieke aanpak. Eerst echter een definitie.

Een crisis is: een vorm die in zijn bestaan wordt bedreigd. Dreigend ontslag, acute liquiditeitsproblemen of drie jaar verlies van marktaandeel. Het is belangrijk dit punt van ‘bestaansdreiging’ scherp te zien. Vaak genoeg is die er niet. Eén slechte maand leidt dan al tot paniek. De betrokkene is dan wellicht in crisis, maar de situatie zelf niet.

Vanuit talent- en draakperspectief zijn echter zowel de echte als de beleefde crisis reëel. Beide verdienen aandacht. De aanpak vanuit talent houdt daar rekening mee.

- **Een scherpe scheiding van diagnose en handelen.** Stel eerst nuchter en precies vast wat er aan de hand is en handel dan. Deze volgorde is cruciaal. Doe niets overhaast.
 - **Diagnosticeer en handel drie keer.** Houd het niet alleen bij de gebeurtenis zelf, maar kijk naar de onderliggende oorzaak én ook nog naar de oorzaak daarvan. Uiteindelijk kom je dan altijd uit bij de persoon.
1. **Gebeurtenis.** Breng je diagnose hiervan terug tot de simpele feiten. Wat, wie, waar, wanneer? Dit neutraal maken is een belangrijke vaardigheid voor talentmanagers. Vervolgens los je het doortastend op.
 2. **Oorzaak.** Incidenten bestaan niet. Een crisis is een symptoom van een onderliggend ‘wat, wie, waar, wanneer?’ dat al langer bestaat. Op dat onderliggende niveau voer je een hervorming door. Dat is wat anders dan extra regels bedenken. Dat gaat over beteugelen of dempen, maar we zoeken fundamentele verandering. Begin hiermee direct na het oplossen van de gebeurtenis. Zo benut je de veranderingsbereidheid die er bij een crisis ontstaat.
 3. **Persoon.** Dit is het niveau waar het echt om gaat, maar dat bijna altijd wordt overgeslagen. De gebeurtenis én de onderliggende oorzaak zijn altijd het gevolg van een draak van de eigenaar. Je diagnosticeert in deze derde slag expliciet hoe hij iets beleeft. In de rollercoaster aan gevoelens die een crisis kenmerkt, helpt het benoemen ervan om ze te scheiden van de feiten. Hiermee krijg je meteen ook helder hoe iemand in elkaar zit. Permanent resultaat

bereik je als er in zijn karakter iets verandert. Daar kun je als talentmanager iemand bij helpen.

Ter verduidelijking werk ik een concrete case uit.

*De lancering van de nieuwe website is gepland voor 1 maart. De e-commerce manager slaagt er niet in het webbureau aan de opleverdata te houden. Naar aanleiding van opnieuw een afzegging (1: **de gebeurtenis**) trekt hij in februari aan de bel. Het hele project dreigt te mislukken. Ik bel direct de directie van het internetbureau. We maken concrete werkafspraken voor dit project (**de oplossing**). Tegelijkertijd maken we snel een vervolgspraak om de hele inefficiënte werkwijze (2: **de oorzaak**) opnieuw in te richten. Daarbij passen we de contractstructuur van uurtje-factuurkje aan naar gezamenlijke resultaatverantwoordelijkheid, stellen een nieuw overlegritme vast en zorgen voor één aanspreekpunt in beide organisaties (**de hervorming**). Nog een paar dagen later evalueer ik met de e-commerce manager (3: **de persoon**). Hij ziet in dat zijn draak 'verzuchten' ervoor zorgt dat hij alles zelf doet. Vanaf nu stuurt hij niet alleen dit internetbureau, maar ook zijn mensen aan op resultaat (**de karakter- en gedragsverandering**).*

Het dwingende van een crisis is behulpzaam. Je móet nu wel iets veranderen. Dit kan iemand de ogen openen en is daarmee inderdaad een gelegenheid om te leren.

NOTITIES

Je hebt niet per se een schokeffect of crisis nodig om te leren. Het is plezieriger om te leren vanuit je talent. De verreweg belangrijkste talentversterker is het werken met een leervraag. Dit is niet voor niets het langste bulletin in dit boek.

Je talent heeft een sterke intuïtieve kant. Dat is de optelsom van al je ervaringen en die van je voorouders. Je beschikt in potentie nog over alles wat je ooit hebt geleerd. Gelukkig dringt die oeroude kennis zich voortdurend op. Alles wat zich actueel in je leven voordoet, fungeert daarvoor als een trigger. Je talent is, in tegenstelling tot je draak, een uitmuntend verstaander van die kleine signalen.

Je hebt een diep weten over wat er nu aan de beurt is om te leren. Het volgende citaat las ik, niet toevallig, op Twitter toen ik dit schreef: 'Ervaring is een slechte leermeester. Het geeft je eerst het proefwerk en daarna de les'.

Leren vanuit je talent gaat over het omgekeerde. Zorg dat je het leven vóór bent. Een leervraag is een helder leerpunt dat je voor een vastgestelde periode kiest. Bijvoorbeeld: 'Ik wil leren loslaten?' of 'Ik wil leren confronteren?' of 'Ik wil leren afstand te nemen?'. Vanuit die focus interpreteer je alles, maar dan ook alles wat gebeurt. In termen van het citaat hierboven: je geeft jezelf eerst de leerinstructie en laat daarna de ervaring komen. Covey is ook blij, want de ruimte tussen stimulus en respons benut je door van jezelf een betere antenne te maken. Je vraagt jezelf bij elke gebeurtenis opnieuw af: 'Wat leer ik hiervan?'. Niet als slachtoffer achteraf, maar als zelfbewust talent vooraf. Je zult zien dat als je met deze vooropgezette bedoeling kijkt, je allerlei bruikbare informatie ontvangt. Zelfs via Twitter. Dat is geen toeval. Dat is de dingen die toch al gebeuren, interpreteren zoals jij het wilt.

Een leervraag formuleren is een kunst op zich. We laten ons al snel door onze draken in de luren leggen en doen water bij de wijn. Dit zijn mijn criteria:

- **Een goede leervraag gaat over jezelf.** Het is een zeer persoonlijk punt. Wat niet werkt, is: 'Ik wil mijn medewerkers leren voor zichzelf op te komen?' Jij kunt nooit weten wat goed is voor een ander. Zeg een leervraag daarom ook nooit voor. Omgekeerd is het belangrijk dat je checkt of jouw leervraag is wat je zelf wilt en niet wat je denkt dat iemand anders van je wil. Er zijn meer geniepige drakentrucs om een leervraag niet te dichtbij te laten komen. Zodra je er 'waarom' inbouwt, gaat het minder over jezelf: 'Ik wil leren waarom geld zo belangrijk is?' Het kan je ook verleiden tot een oneindige mentale analyse: 'Ik wil leren waarom ik van succes afhankelijk ben?' Dat waarom doet er niet zo toe. Laat je verlangen naar begrijpen los en geef je over aan de ervaring.
- **Een goede leervraag is enkelvoudig.** Alleen zo kun je de vraag onthouden en heb je hem bij allerlei gebeurtenissen nog paraat. Woorden als 'en' of 'ook' kun je beter weglaten. Als je twee dingen wilt leren, kies dan de belangrijkste. Eentje is altijd meer aan de orde dan de andere. Het lijkt misschien niet zo, maar je leert juist meer als je je tot één punt beperkt.

SYNCHRONICITEIT IS
ER ALTIJD, ZODRA JE
DE GEBEURTENISSEN
INTERPRETEERT ZOALS
JIJ DAT WILT

- **Een goede leervraag is open.** Je verstand begrijpt het woordje ‘niet’ niet. Twee soorten vragen zijn daarom minder geslaagd. Om te beginnen zijn dat vragen die in zichzelf al een oorzaak-gevolgrelatie aangeven. Een treffend voorbeeld hiervan is: ‘Ik wil leren meer resultaat te boeken door te delegeren?’ Wie zegt dat resultaat boeken gebaat is bij delegeren? Als je dat al van tevoren weet, wat wil je dan nog leren? Ah juist, je wilt leren delegeren. Houd het dan daarbij en wees nieuwsgierig naar wat dat oplevert. Hoed je, als tweede gesloten variant, voor hoe-vragen. Luister eens hardop naar deze twee: ‘Ik wil leren hoe ik kan vertrouwen?’ versus ‘Ik wil leren te vertrouwen?’ De tweede klinkt spannender, niet? Dat komt omdat ‘hoe?’ het bestaan van een soort handige receptuur veronderstelt. In ons type leren gaat het echter juist over de ontwikkeling van je unieke eigen stijl.
- **Een goede leervraag gaat ergens naartoe en niet ergens vanaf.** Je verstand begrijpt het woordje ‘niet’ niet. Van een leervraag als: ‘Ik wil leren niet meer te laat te komen’ onthoud je alleen ‘te laat komen’. Want dat is een concreet gegeven dat blijft hangen. Maak er daarom van: ‘Ik wil leren op tijd te komen’. Een leervraag gaat wel scherp over verandering. Kies dus liever geen overtreffende trap, want dat gaat over verbetering. ‘Ik wil leren beter te ontspannen’ is zwakker dan ‘Ik wil leren ontspannen’.
- **Een goede leervraag begint met ‘Ik wil leren...’.** En eindigt met een vraagteken om het nieuwsgierige karakter nogmaals te benadrukken.

Net als met de draak sluit je je leervraag op af op de datum die je van tevoren hebt gekozen. Je stelt dan vast wat het je heeft opgeleverd. Zo’n opbrengst is er altijd, ook al zie je hem misschien niet direct. Dat komt vaak voor als je verwachtingen had. Je leervraag kan wel eens iets heel anders opleveren dan je oorspronkelijk dacht toen je hem koos. Zo was mijn opbrengst van: ‘Ik wil leren delegeren?’ eens ‘Ik geef een heldere instructie’. Terwijl ik vooraf juist dacht dat ik te bemoeizuchtig was en het vrij moest laten.

NOTITIES

Al op het gymnasium hield de vraag me bezig ‘Wat is gewoon?’. Een dergelijk type onderzoeksvraag (≠ leervraag) kun je lang bij je dragen. Tijdens een debat in de klas was ik fervent aanhanger van de opvatting: dat wat de meerderheid vindt. Eenvoudigweg omdat ik instinctief geen enkel individu de autoriteit wenste te geven te bepalen wat normaal was. Toch was dit geen bevredigend antwoord. Wie is die meerderheid? Wat betekent dat voor de minderheid?

Vijftien jaar later, tijdens een reis naar Indonesië in 1997 boekten Carla en ik een tiendaagse trip naar de Mentawai-eilanden voor de westkust van Sumatra. De inwoners waren nog nooit van het eiland af geweest. Ze hadden ook geen radio of tv, lazen geen kranten en leefden al eeuwenlang op dezelfde wijze. Op een warme avond dronken we thee in de open lucht met een paar Mentawai. Een Engelse jongen legde via een tolk uit hoe de zon en de maan ten opzichte van de aarde bewogen. De oudste Mentawai schaterde het daarop uit. Hij kon totaal niet geloven dat de aarde rond is, om de zon draait en deze daarom 's ochtends aan de andere kant opkomt als waar hij 's avonds ondergaat. Het zette ons reisgezelschap aan het denken. Onze conclusie: het is ook ongelooflijk. Ik wist nu zeker dat het standpunt uit mijn gymnasiumtijd niet houdbaar was: zelfs de zaken die voor 99,99% van de mensen vanzelfsprekend zijn, kun je niet om die reden als gewoon betitelen. Mijn frustratie liep op.

Uiteindelijk, op de avond van 7 oktober 2008, kreeg ik onverwacht het antwoord. Kunsthistoricus Peter Hecht was te gast in het radioprogramma *Kunststof*. Ik hoorde het staartje van het interview waarin hij een tegelwijsheid meegaf: wat je gewend bent is normaal. In mijn woorden: gewoon is wat je gewend bent.

Op slag begreep ik dat je van het begrip ‘gewoon’ elke normativiteit af moet halen. Niet hoe jouw familie altijd Kerst viert, niet wat je voorganger deed in je divisie, niet wat de bedrijfscultuur is: niets van dat alles heeft recht op het predicaat gewoon. Het is slechts wat men gewend is.

Na deze doorbraak kwamen de volgende inzichten snel. Niet het aantal mensen dat iets vindt, maar de tijd is de factor die van iets totaal vreemds, iets gewoons maakt. Bovendien doet de tijd dat met gegarandeerd succes. Laat dit je geruuststellen. Wat je ook verandert, na enige tijd voelt het net zo comfortabel als wat er nu is.

WEN AAN WENNEN

Ik heb er lol in gekregen dit steeds weer te beleven. Ik raad je aan er ook veel mee te oefenen. **Maak experimenteren een deel van je leven.** Van nieuw gedrag op kleine schaal kun je veel leren.

- Stel vast hoeveel moeite een kleine stap je al kost en leer zo respect te hebben voor de behoudzucht die je bij je medewerkers ziet. Probeer eens een week lang de volgorde in je ochtendritueel te veranderen. Van douchen – tandenpoetsen – deodorant op doen – haren kammen naar douchen – tandenpoetsen – haren kammen – deodorant op doen. Zo hardnekkig zijn gewoontes dus.
- Stel vast hoe je al op kunt zien tegen een kleinigheid en leer dat de behoudzucht bij je mensen evenzeer angst is, ook al noemen ze het anders. Bel zelf eens een klant die heeft geklaagd. Zeg eens sorry tegen een collega na een woordenwisseling.
- Stel na het experiment vast hoe onnodig al je gedoe was en glimlach erom. Zoals Eugene Fassaert, winkelmanager van een outletstore, een onbekende dichter citeerde: ‘De mens lijdt het meest door het lijden dat hij vreest.’

Al een paar van dit soort experimenten verscherpen je blik. Enerzijds word je milder over de ‘onwil’ van anderen om te veranderen, zeker in het begin. Tegelijkertijd weet je nu dat iedereen kán veranderen. Helemaal als hij of zij wordt aangemoedigd.

NOTITIES

HULP VRAGEN IS EEN TEKEN VAN KRACHT

Iemand die alleen werkt, wil niet echt slagen. Dat klinkt een beetje boud, maar is het niet logisch? Je bent zo gewend aan jezelf dat je blinde vlekken hebt gekregen. Je miskent misschien je eigen talent of je onderschat juist je draken. In beide gevallen gaat leren beter met hulp. Zo'n hulp noem ik een leermeester. **Zonder leermeester werken is als wereldkampioen willen worden zonder coach.**

Als manager zeg je niet gauw dat je een leermeester hebt. Coach noem je het misschien, of mentor. Zo iemand om je heen is een professionele leerconstructie die ik iedereen aanraad. Soms echter kun je dat niet voor elkaar krijgen. Er is geen geld, je kunt niemand vinden of je voelt je überhaupt niet op je gemak met een vreemde. Daarvoor is een oplossing, vaak zelfs dichtbij huis. Want er is iets bijzonders met het leermeesterschap: iedereen kan het zijn. Het is in de eerste plaats een positieafpraak. Je stelt iemand aan die op een bepaalde manier met je omgaat.

JE KUNT JE EIGEN
BLINDE VLEKKEN
NIET ZIEN

Kijk eens om je heen in hoeveel verdeckte vormen leermeesters al bestaan. De caddie is de leermeester van de golfspeler, de vriendin met wie je je huwelijksproblemen bespreekt is je leermeester, de personeelsconsulent is de leermeester van de manager, de ouder van het kind, de meelezer van de schrijver, menig secretaresse de leermeester van de directeur.

Wat kenmerkt al deze posities? Een leermeester is iemand die een ander volgt vanuit zijn zelfbewustzijn. Jij bent omgekeerd de leermeester van iedereen die je besluit vanuit jouw zelfbewustzijn te volgen.

Iedereen heeft dit in zich, want iedereen heeft zelfbewustzijn, iedereen heeft talent. De leermeesterkwaliteiten spruiten direct voort uit de universele eigenschappen van je talent. In de tabel hiernaast staan ze naast elkaar.

De twee meest waardevolle kwaliteiten zijn die van aanmoediging en confrontatie uit respect. Hiermee maakt een leermeester je je talent duidelijk (je kunt het wel) en je draken (daar is die kant van je weer). Alsof je in een spiegel kijkt. Zo'n leermeester gunt je dat je lekker in je vel zit, dat je succes hebt en vindt je tegelijkertijd al prima zoals je nu bent.

Ik ben er zeker van dat je als je even vijf minuten nadenkt, iemand weet die je als leermeester zou willen. Iemand die een voorbeeld voor je is, die een specialisme heeft dat jij niet hebt, die je vertrouwt of die jou heel goed kent. Er kunnen allerlei aanknopingspunten zijn van waaruit iemand deze positie kan innemen. Vraag deze hulp dan ook, als teken van kracht.

UNIVERSELE TALENTKWALITEIT

Spontaan, open
Wilskracht
Intuïtie
Besluitvaardigheid
Vertrouwen
Aandacht
In het hier en nu
Vrolijkheid
Nieuwsgierigheid
Leergierigheid

Kijkt vooruit
Vernieuwingsdrang
Eigenheid
Moed
Bedoeld voor de ander
Betrokkenheid
Wil gezien worden
Samenwerken
Scheppingsdrang
Draagt bij aan het geheel
Uniek

BIJBEHORENDE LEERMEESTERKWALITEIT

Zegt wat er in hem opkomt
Vasthoudend, ook als jij het niet meer bent
Bespeurt ook zijn subtiele ingevingen
Reageert direct
Heeft geen eigen belang
Is alert, ziet hoe het met je is
Wil de feiten weten
Glimlacht om je gedoe
Stelt vragen
Enige talentkwaliteit die een leermeester niet inschakelt. Hij hoeft er zelf niets van te leren en stelt zich in jouw dienst
Moedigt aan
Opent je ogen
Is zichzelf, doet geen kunstje
Confronteert uit respect
Ziet je zitten, veroordeelt niet
Gunt je het beste
Haalt voldoening uit jouw groei
Snapt de waarde van hulp
Brengt je dichterbij je talent
Checkt je op je goede bedoelingen
Kiest eigen aanpak

NOTITIES

De groei van het belangrijkste kapitaal van een onderneming kun je niet uitbesteden. Daarom kan de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van je medewerkers niet bij een stafafdeling als HR liggen. Dit is een principiële argument om managers verantwoordelijk te maken voor het leren van hun mensen. Er is echter ook een heel praktische reden.

Al het leren gaat in vier stappen. Als je echter een willekeurige manager of HR-professional ernaar vraagt, zal bijna niemand ze allemaal noemen. Laat staan dat ze geïnstitutionaliseerd zijn als complete leeromgeving. Stap één en twee kent iedereen wel, stap drie sommigen ook maar stap vier is meestal onbekend.

- **Stap één: informatie.** Overal om ons heen is informatie. Je kunt een gedrukt boek lezen of een e-book; als bezoeker lezingen bijwonen of via internet-streams; middels een handige app op je iPhone elke dag een nieuwe spreuk van Stephen Covey ontvangen; naar TV Noord en naar Al Jazeera kijken en op nog honderd manieren informatie tot je nemen. Wat de toegang tot informatie betreft, is leren veel makkelijker dan vroeger.
- **Stap twee: kennis.** Er zit een keerzijde aan de grote hoeveelheid beschikbare informatie: het overspoelt je. Vandaar dat ik je graag extra informatie geef hoe je hiermee om kunt gaan. Alleen wat je raakt, doet er toe. Om de rest hoeft je je niet druk te maken. Als je dit gelooft, is het een inzicht geworden en heb je van mijn informatie kennis gemaakt. Je abstracte begripsvorming is toegenomen.
- **Stap drie: ervaring.** Iets inzien wil nog niet zeggen dat je het ook kunt. Hoe waar is het cliché 'je moet het een keer meegemaakt hebben'? Vandaar dat ik je uitnodig te experimenteren met je eigen gedrag. Hierdoor leer je wat wel en niet bij je past. Je herkent wat voor jou van toegevoegde waarde is. De ervaring werkt zo als een filter. Bovendien werkt het, bij herhaling van het gedrag dat je ligt, als een slijpsteen voor je talent.
- **Stap vier: bewustzijn.** Alleen als je beseft wat je meemaakt, versterkt het je talent. Als je niet reflecteert op wat je meemaakt, slijpt het juist je draken verder in. Ervaring kan dan verkeerd uitpakken. Als je zegt 'ik heb ervan geleerd' en je bedoelt dat je iets nooit meer zult doen of het de volgende keer harder aanpakt, voed je je eigen draken. Een gewaarschuwd mens telt voor twee is dus alleen waar als je er je zelfbewustzijn bij inschakelt.

Deze vier stappen zijn een cyclus. Het bewustzijn van wat je hebt ervaren, geeft je vanaf dan een veel betere antenne voor die informatie waar jij wat aan hebt.

Het is duidelijk hoe belangrijk stap drie, de ervaring, in deze cyclus is. Als leidinggevende zit je daarom in de meest ideale positie. Je ziet immers de dingen rond je mensen voor je ogen gebeuren. Elke leermeester kan weliswaar helpen met het verschaffen van een inzicht of in de reflectie op wat iemand meemaakt.

ALS HET ER ECHT
TOE DOET, LEER JE
HET MEEST.

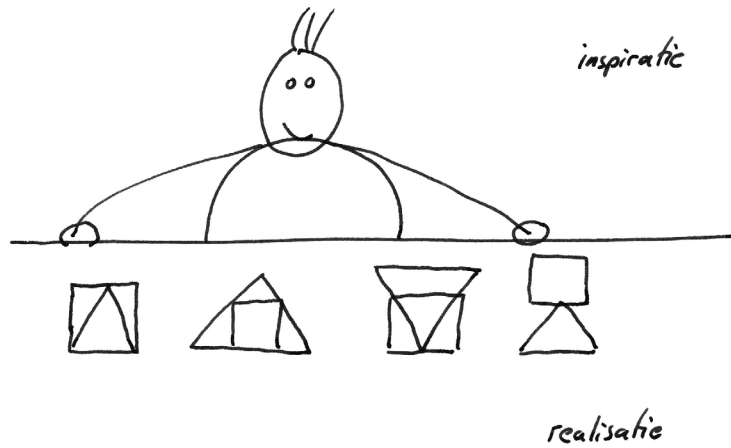
In trainingen kan door oefeningen zelfs de praktijk worden nagebootst. Maar in de praktijk, waar het er echt toe doet, leer je het meest. Jij als manager bent daarvan, wat jouw medewerkers betreft, de beste leermeester.

Het is een uitgelezen kans om je op deze manier van de concurrentie te onderscheiden in deze hectische tijd waarin je elk talent in je bedrijf nodig hebt. Neem de ontwikkeling van je medewerkers als manager in de eerste plaats zelf ter hand. De HR-afdeling (en een externe trainer) kan daarbij een waardevolle aanvulling vormen.

Leren en realiseren horen bij elkaar. De scheiding, die nog wel eens wordt gemaakt tussen persoonlijke ontwikkeling en een resultaat boeken, is misplaatst. Jezelf ontwikkelen gaat niet zonder dat je aan de uitdaging van een concreet resultaat werkt. Omgekeerd is een resultaat boeken waar je niets van leert een gemiste kans. Inspiratie en realisatie gaan hand in hand.

NOTITIES

ILLUSTRATIE 6 VAN INSPIRATIE NAAR REALISATIE



Mijn collega, met wie ik de tweehoofdige directie vormde van Bon'A Parte, een jong Deens e-commercebedrijf in mode, stormde mijn kamer in. 'Jij bent wel de man van de ideeën, maar zonder mij worden ze nooit uitgevoerd. Wij zijn gezamenlijk bevoegd. Ik wil dat je mijn instemming vraagt voor je plan', foeterde hij.

Dat hakte er nogal in. Mijn collega was een voortreffelijk financieel directeur en een krachtig doener waar het bedrijf veel aan had. Bovendien had hij gelijk: een idee dat niet wordt uitgevoerd is niets en pro forma waren we gelijk bevoegd. Toch wist ik zeker dat als we inderdaad zouden overleggen tot we het eens waren, dat de dood in de pot was voor de spirit van Bon'A Parte. Hoe kon ik hem overtuigen?

Dat lukte door aan de formele bevoegdheden niets te veranderen. Wel kwamen we tot een wederzijds begrip dat er een vanzelfsprekend verschil was. Hij beloofde daarom, en dat is een prachtig principe, bij verschil van inzicht geen bezwaar te maken. Het goede argument was dit:

'Er is een natuurlijk onderscheid tussen de wereld van de ideeën en die van de vormen. Ze zijn weliswaar onlosmakelijk met elkaar verbonden, maar niet gelijkwaardig. Het idee komt altijd eerder dan de uitvoering.'

Deze volgorde laat zich veralgemeniseren. De inspiratie komt altijd vóór de realisatie. De geest altijd vóór de vorm. Als manager, die wordt betaald om van inspiratie tot realisatie te komen, is het belangrijk het onderscheid tussen deze twee werelden goed te begrijpen. Het eenvoudige verschil in volgorde heeft grote gevolgen.

VERMENIGVULDIG
JE SUCCESSEN, MAAR
KOPIEER ZE NIET

- **Volledig versus onvolledig.** Tot onze geesteswereld reken ik hier zowel de ingevingen van ons talent als onze drakenimpulsen. Onze bewuste en onbewuste gedachten hebben één ding gemeen: ze willen zich uitdrukken. Wat je denkt en voelt is echter zo diep en zo genuanceerd dat in dat naar buiten treden onvermijdelijk wat verloren gaat. De wereld van de vorm is daarom altijd imperfect. Altijd.
- **Onvergankelijk versus vergankelijk.** De ingevingen vanuit je talent én de neigingen vanuit je draken zijn een onuitputtelijke bron. Onvermoeibaar dienen ze zich aan, onverwoestbaar ook. Een vorm daarentegen is per definitie niet blijvend. Een bovenmatige gehechtheid aan vormen leidt daarom tot stress. Dat is niet nodig. Lig er niet zo wakker van als vormen verdwijnen. Je kunt altijd terug naar de oorspronkelijke geestelijke impuls.
- **Vermenigvuldigbaar versus niet herhaalbaar.** Vermenigvuldig je successen, maar kopieer ze niet. Aan dit verschil kun je in de praktijk erg veel plezier beleven. Een idee kun je eindeloos vermenigvuldigen zonder energieverlies. Elke keer weer verzin je er nieuwe vormen bij. Zo'n vorm zelf kun je in fysieke zin ook wel herhalen, maar verliest onmiddellijk aan kracht. Eén van mijn favoriete managersadagia is: vermenigvuldig je successen. Dat betekent echter niet dat je eindeloos kopieën van de vorm ervan maakt, maar van de achterliggende reden. Dit houdt je beweeglijk en stabiel tegelijk.

De combinatie geest en vorm komt in ons woordgebruik veel voor. Het is goed om een aantal synoniemen te kennen, want sommige zijn minder voor de hand liggend dan het lijkt.

GEEST = OORZAAK

EERSTE, VOLLEDIG, ONVERGANKELIJK,
VERMENIGVULDIGBAAR ZONDER
ENERGIEVERLIES

Innerlijk, niet waarneembaar
Inspiratie
Ideaal, droom, potentie
Idee
Karakter, bewustzijn
Willen, wensen, besluiten (vanuit talent)
Denken, voelen (vanuit draak)
Overtuiging, paradigma
Bedoeling, intentie, reden, motief
Natuurwet, principe
Sjabloon, format, blauwdruk

VORM = GEVOLG

TWEEDE, ONVOLLEDIG, VERGANKELIJK,
NIET HERHAALBAAR ZONDER
ENERGIEVERLIES

Uiterlijk, waarneembaar
Realisatie
Resultaat
Uitvoering
Lichaam, gedrag, stijl
Spreken, doen
Spreken, doen
Gebeurtenis, incident
Effect
Manifestatie
Uitdrukkingsvorm

Het belang van dit overzicht is dat je te allen tijde weet wat oorzaak en gevolg is. Daardoor kun je adequater handelen. Richt je meer op de oorzaak en minder op het gevolg. Dit is goed voor de gevolgen die je realiseert. De verandering wordt diepgaander en daarmee duurzamer.

DIT IS NOG MAAR HET BEGIN

VERWACHT: DEEL 2 EN DEEL 3

Dank je voor het lezen van dit eerste deel. Deel 2 en 3 verschijnen op 15 september 2011. Ook komt het complete boek op die datum als e-book beschikbaar.

In deel 2 ga ik in op de twaalf natuurlijke energieprincipes die in elk realisatietraject de energie verhogen en daardoor de kans op een goed resultaat verbeteren, terwijl het nog leuker wordt ook.

In deel 3 vind je 24 praktische managementinstrumenten van alledag die ik behandel vanuit de vraag: maken ze mensen groter of kleiner? Dit deel bevat tal van tips die je maandagmorgen om negen uur, als je weer op kantoor komt, direct kunt gebruiken. Tot slot schrijf ik een bulletin over 'duurzaamheid en jij'. Hoe je zoveel richting in je leven vindt, dat je kleinste handeling bijdraagt aan een betere wereld.

Ik hoop van harte dat je door dit eerste deel geprikkeld bent en talentvoller aan de slag kunt. Graag tot bij de volgende delen.

Kees Gabriëls

WWW.
DETALENTMANAGER.NL

Dit boek krijgt een vast plekje op mijn nachtkastje
Joke Pronk, directeur marketing en new business
Neerlands Glorie, leidde de revitalisatie van het merk Hak

*Dit boek heeft me zeer getroffen in mijn denken over
hoe ik talenten ontwikkel tot high performance teams*
Egbert van Acht, Global Business Group Leader
Health & Wellness, Philips

Managers van vandaag, van regeringsleiders tot afdelingshoofden, worstelen. Dat is wel begrijpelijk. De situatie is erg complex. 'Hoe kan ik beslissen in steeds minder tijd, terwijl de gevolgen minder voorspelbaar zijn? Ik blijf immers verantwoordelijk.'

In een moderne organisatie is iedereen onmisbaar. **Iedereen heeft een uniek talent, maar niemand gebruikt dat ten volle.** Bedrijven die deze overwaarde in mensen het best benutten, hebben een groot concurrentievoordeel. Maar hoe doe je dat in de praktijk?

Dit boek biedt een echt perspectief en geeft concrete handvatten op basis van twee krachtige ideeën:

- **De mens is twee.**
Een kijk op mensen die de sleutel biedt tot talentontwikkeling.
- **De werking van natuurlijke energie.**
Twaalf principes die de energie verhogen in elk dagelijks management-instrument, zodat mensen er groter van worden.

Een greep uit de keur aan vragen die in de 119 bulletins aan de orde komen:

- Wat is mijn talent en waarom gebruik ik het niet altijd?
- Wie is een natuurlijk leider? (antwoord: iedereen)
- Hoe kan HR je helpen vanuit een nieuwe rol?
- Hoe kan ik resultaten halen en me ontwikkelen tegelijk?
- Welke verandering in mensen is mogelijk en hoe bereik ik die?
- Hoe maak ik vergaderen leuker dan een survivalweekend in de Ardennen?



Het talent van Kees Gabriëls (1964) is verhelderen. Hij maakte na Nyenrode internationaal carrière in de thuiswinkelbranche, waarvan vijftien jaar als directielid. In zijn laatste functie als ceo leidde hij Neckermann Nederland en België de internetmarkt in. Tevens was hij lid van het kernbestuur van Thuiswinkel.org. Kees is ondernemer in het begeleiden van RvB's, directieleden, ondernemers en managers bij veranderingen. Uitgangspunt is daarbij het gericht mobiliseren van het talent van elke medewerker.

EXTRA
PRAKTIJK-
ILLUSTRATIE!

BOL.COM-DIRECTEUR
DANIEL ROPERS
ONTHULT ZIJN
BUSINESSCASE

ISBN 978-94-90085-13-1



9 789490 085131

RETAIL
DENKERS