

- het essay -



Hoogvliegers op de Werkvloer

Kan talent gemanaged worden?

Mark Ernst

We willen allemaal de beste mensen in onze organisaties. De beste salesmanagers, de beste secretaresses, de beste CEO's. Kun je dat sturen? Of kunnen organisaties zelf hoogvliegers maken misschien?

Met enorme snelheid en een onbedwingbaar enthousiasme raast Tex over de hindernissen. Over de muur, door de tunnels, over de wip en zigzaggend tussen de paaltjes door. Hij gaat als een speer! Met een minuut en twaalf seconden verplettert Tex de tijden van de competitie. Het publiek klapt en joelt, Tex springt uitgelaten en zijn vrouwtje is blij. Goed gedaan Tex!

Dan is Waldo. Het publiek is nóg luider dan bij Tex; elke hindernis oogst een passionele aanmoediging en enthousiast applaus. Waldo Go! WALDOO GOOO! ... Yeeaah Waldo! Als er een balkje valt, joelt het publiek haar liefde nog harder. Ruim 4 minuten kost het Waldo om te finishen onder uitzinnig gejoel van het publiek. Hij ondergaat een dikke knuffel en gaat er vervolgens eens lekker bij liggen.

Mastiff Waldo is letterlijk en figuurlijk de underdog in deze agilitywedstrijd, hij had natuurlijk nooit kunnen winnen van de border collie Tex. Border collies zijn nu eenmaal supersnel, superslim, hebben zo'n beetje de grootste werkbereidheid van alle rassen en willen weinig anders dan scoren en hun baasjes pleasen. Zij zijn echt gemaakt voor dit werk. En mastiffs ... nou ja ... niet dus. Border collies hebben hier talent voor, mastiffs niet.





Talent

“Zoveel talent als bij Bram heb ik jaren niet gezien.”, klinkt er langs de lijn. Bram kan erg goed voetballen. Beyoncé kan fantastisch zingen en Michael Phelps heeft niet voor niets meer dan zestig gouden medailles op zijn naam. Wat is het toch dat maakt dat de één ergens zoveel beter in is dan de ander? Wat maakt een hoogvlieger? En wat kunnen we er mee op de werkvloer?

Talent = DNA

Bordercollies zijn gefokt als schaaphoeders. Hun grote werkbereidheid, slimheid, uithoudingsvermogen en snelheid zitten in hun DNA. Letterlijk. Mastiffs zijn gefokt als beschermhonden. Hun rust, waakzaamheid en explosieve, fysieke kracht zitten in hun DNA. Letterlijk. Bij mensen is dat niet anders. Je wordt geen fantastisch pianist zonder een fijne motoriek, een goed gehoor en een goed geheugen voor noten.

Michael Phelps is niet zomaar een fantastisch zwemmer. Het zijn zijn extreem lange bovenlijf, korte benen, zeer lange armen, zijn kolenschoppen van handen en voeten en zijn hyperflexibele gewrichten die maken dat hij zo snel kan zwemmen. En laten we dan zijn spierstofwisseling niet vergeten; Phelps' spieren produceren minder dan half zoveel melkzuur dan die van andere zwemmers, waardoor zijn spieren minder snel verzuren. Met zijn gigantische longinhoud heeft hij daardoor een veel groter uithoudingsvermogen. Michael Phelps is een freak, een real life X-men. Snel zwemmen zit in zijn DNA. Letterlijk.



DNA is niet genoeg

Tex' DNA geeft hem eigenschappen die hem zo geschikt maken voor dog agility. Maar hij heeft wel moeten leren hoe hij de hindernissen moet nemen. Hij heeft moeten leren goed naar zijn baasje te kijken want zij geeft de volgorde aan. En hij heeft moeten oefenen om dat allemaal nóg sneller te doen.

Michael Phelps heeft als kind gewoon zwemles gehad. En hij heeft enorm gedisciplineerd moeten trainen om zo snel te gaan als hij nu gaat. DNA is dus niet genoeg. Je moet je wel ontwikkelen. Ontwikkeling is key.

Vaak is ontwikkeling zelfs belangrijker dan DNA / eigenschappen. Het is bijvoorbeeld maar de vraag of Beyoncé zo'n goede zangeres is door haar genetische aanleg, of haar stembanden bijvoorbeeld beter zijn voor zingen dan die van mij. Haar kracht zit volgens mij in haar ontwikkeling; Beyoncé heeft vanaf zeer jonge leeftijd extreem veel geoefend met zingen, dansen en performen. Vele tienduizenden uren zitten er in. Beyoncé is daarmee het schoolvoorbeeld van een expert. Expertise gaat namelijk over ervaring; iedereen kan ergens een expert in worden en kan dus ergens goed in zijn. Er wordt weleens gezegd dat je er dan wel zo grofweg 10.000 uur in moet steken; of het nu gaat om rekenen, schrijven, gitaar spelen, sporten of wat dan ook. Of dat getal 10.000 klopt, is discutabel maar dat geldt niet voor het principe; ontwikkeling kost tijd. En de mensen die ergens écht goed in zijn, de échte toppers, die hebben hun DNA, hun eigenschappen, ook nog eens mee.

Drive & Doel

Die ontwikkeling kost dus veel tijd, moeite en inzet. Als je ergens écht goed in wilt worden, dan moet je ook écht investeren. Laat ik voor het gemak die 10.000 uur maar even gebruiken; als een jongen 20 uur per week

gitaar speelt, kost hem dat dus 10 jaar. Dat is een behoorlijke sloot inzet. Je hebt dus wel een drive nodig om dat werk te verzetten.

Mohammed Ali haatte elke training. Elke training. Haat. En toch duwde hij zich elke keer weer door elke training heen. Zijn commitment was enorm door zijn intrinsieke motivatie. Want hij had een doel om de beste te zijn van de wereld. En voor dat doel moest alles wijken, inclusief zijn afkeer voor de trainingen.

Zó extreem veel commitment hebben niet veel mensen. Toch zijn er talloze mensen die ergens heel goed in zijn door het gewoonweg te doen en te blijven doen. Hun geheim is geen geheim: ze vinden het gewoon leuk. Die jongen geniet van elke minuut die hij op zijn gitaar zit te prutsen. En dat hij ziet dat hij er steeds een beetje beter in wordt, beloont en motiveert hem meer en meer. Het is leuk om ergens goed in te zijn.





Toeval

Op deze wereld lopen vast meer mensen rond als Michael Phelps; mensen met een supersuperieur uithoudingsvermogen en een raar lijf waar nog net geen vinnen aan zitten. Mensen die met training een even goede zwemmer zouden kunnen zijn. Maar die niets hebben met zwemmen. Die het nooit geleerd hebben. Die opgegroeid zijn zonder zwembad. Of zo. Misschien zou ik wel een fantastisch violist kunnen zijn. Of een goede worstelaar. Maar een viool heb ik nooit vastgehouden en met worstelen ben ik nooit in aanraking gekomen. Het toeval is een belangrijke factor in de ontwikkeling van talent. Mensen zouden dus ook zomaar over verborgen talenten kunnen beschikken, simpelweg omdat ze nooit ervaren hebben dat ze ergens goed in zouden kunnen zijn en/of het leuk zouden kunnen vinden.

De Formule voor een Hoogvlieger

Talent = DNA x Ontwikkeling. Dat DNA kun je zo'n beetje gelijkstellen aan eigenschappen; fysiek, mentaal etc. Als één van de twee 0 is, dan gaat het nooit lukken; zo zal iemand wie zonder armen geboren is nooit snel kunnen typen, om maar een flauw voorbeeld te verzinnen. En iemand die zoals Michael Phelps volledig scoort op zowel DNA als op ontwikkeling, kan ergens de beste ter wereld in worden.

Om die ontwikkeling te doorlopen, hebben mensen motivatie inzet en de factor fun is bijna altijd essentieel om die te vinden, evenals een doel. De waardering die je ontvangt (intrinsiek of extrinsiek) als je steeds beter wordt, versterkt je drive. Tenslotte heb je nog een scheutje toeval nodig om er achter te komen dat je ergens goed in bent. Zo ontstaat er een mooie formule voor een Topper.

Een Hoogvlieger =
DNA x Toeval x Tijd x
(Inzet + Doel + Fun + Waardering).

Hoogvliegers op de Werkvloer

We willen allemaal goede mensen op de werkvloer. Een fantastische vertegenwoordiger haalt nu eenmaal meer omzet binnen dan een slechte. En een uitzonderlijk goede lasser maakt een veel mooier product dan een slechte. Zo simpel is het. Het is niet voor niets dat er veel geld betaald wordt voor echt talent of voor verwachte toekomstige toppers. Mijn neefje van 12 voetbalt bij NAC, ervan dromend profvoetballer te worden. We zullen zien of dat gaat lukken maar ondertussen investeert NAC wel zo'n 12.000 euro per jaar in zo'n gup, in de hoop dat het wat wordt en dat zonder enkele garantie.

Wil je succes? Zorg ervoor dat zoveel mogelijk mensen zo hoog mogelijk kunnen vliegen. De mensen maken het verschil. Altijd.

Do It Yourself

Je kent ze wel, de DIY-filmpjes op Youtube en Facebook. Om een hondenbed te maken of een feestverpakking of zo. Nu wordt het tijd voor een DIY Hoogvliegers; we gaan ze zelf maken.

Het belangrijkste ingrediënt heb je in je organisatie: mensen. Zij hebben allemaal eigenschappen en dus talenten en potentiële talenten, al dan niet verborgen. De uitdaging is tweeledig: het eerst ontdekken en vervolgens ontwikkelen van die talenten.

Als je als leidinggevende moet ontdekken wat de talenten zijn van je mensen, wil dat nog niet zeggen dat je mensen zelf niet weten waar ze goed in zijn. Vraag het ze eens, ga open dat gesprek aan. En als je dan toch in gesprek bent; vraag ook eens wat ze leuk vinden. Die Factor Fun is een belangrijke indicatie van (deels) ontwikkelde talenten. En als mensen ergens geen plezier in hebben, zullen ze zelden het commitment ontplooiën wat nodig is voor de verdere ontwikkeling.

Ook het toeval speelt een grote rol in de ontdekfase. Dat toeval kan een handje

geholpen worden als mensen verschillende dingen doen. Het kan zomaar zijn dat je junior boekhouder Annemieke een verborgen talent heeft voor, laten we zeggen klantvriendelijkheid en organiseren. En dat Annemieke een veel betere receptioniste zou zijn dan Anouk die de klanten wel eens wil afsnauwen als ze niet helemaal lekker in haar vel zit. Maar daar gaat Annemieke nooit achter komen als zij altijd maar op de administratie blijft zitten. Het helpt om een omgeving te creëren waar het niet vreemd is als iemand een keertje iets anders doet.

Als iemand iets leuk blijkt te vinden, begint de ontwikkelingsfase. Die kost tijd, zoals de formule zegt. Dan hebben we een lastig punt want als iemand tijdens zo'n schatexpeditie een verborgen talent ontdekt en als dat dan volledig ontwikkeld moet worden, dan zou dat bergen tijd kunnen kosten. Tijd die je wellicht niet wilt investeren. Toch kan het de moeite lonen dus probeer het een tijdje en spreek regelmatig in alle openheid over de vorderingen; na een soms wat lastige beginfase gaat het daarna vaak sneller.

Desalniettemin is het verder ontwikkelen van een bekend talent eenvoudiger. Rijk daarvoor dan wel aan wat zij nodig hebben. Scholing? Een coach? Iets anders? Prima, regelen!

Annemieke is geswitcht naar de receptie. Zij is happy want ze groeit nu langzaam in haar nieuwe rol; ze doet iets wat past bij wie zij is en ze geniet daar mateloos van. Ze groeit langzaam in haar zelfvertrouwen maar dat is wel pril, ze is nog wat onzeker. Dus herken, erken, prijs en waardeer de stappen die zij maakt zodat je haar motivatie opstoot en haar ontwikkeling versnelt.

Je hebt nu ingespeeld op de factoren toeval, tijd, fun, motivatie en waardering. Rest nog het Doel. Je wilt dat mensen zich ontwikkelen tot de beste professional die zij kunnen zijn, tot een ongeëvenaarde hoogvlieger. Daarvoor is het essentieel dat mensen gemotiveerd presteren wat betekent dat zij hun beste eigenschappen

inzetten voor hun werk. Dan is taakgericht werken flauwekul! Hoe kunnen mensen hun beste ik inzetten als iemand anders zegt wat zij hoe moeten doen? Geef mensen de ruimte om hun beste ik ook daadwerkelijk te gebruiken, om hun ontwikkelde eigenschappen te laten floreren zoals hoogvliegers doen. Dus weg met de nauwgezette protocollen. Weg met de bepaaldrang van de manager. En vervang het

door doelen, mooie doelen. Mensen die doelgericht werken, zijn effectiever en efficiënter dan mensen die taakgericht werken. Hun werkplezier, motivatie en betrokkenheid zijn groter en ze dragen meer bij aan het succes van hun organisatie. Hoogvliegers werken aan doelen, niet aan taken.



De Werkplaats

Je kunt die begeerde DIY hoogvliegers niet in elke werkplaats bouwen. Het werkt bijvoorbeeld niet in hiërarchische organisaties die sterk top-down georganiseerd zijn. Aan welke eisen moet die werkplaats, die organisatie dan wel voldoen?

Om te beginnen zal er een open cultuur van vertrouwen moeten heersen. Anders zullen ze bijvoorbeeld nooit zeggen wat ze leuk vinden of de ruimte voelen om zich te ontwikkelen en om kleine foutjes te maken gedurende die ontwikkeling. En we weten allemaal dat groeien een proces is van vallen en opstaan. Foutjes moeten dan ook gezien worden als leermomenten. Daarnaast zal de cultuur ook dynamisch moeten zijn want veranderingen - en dus ontwikkelingen - worden simpelweg gesmoord in een onveranderlijke, statische cultuur. De cultuur is ook niet dwingend wat betekent dat het management niet dwingend top-down bepaalt wat er hoe gebeuren moet. Tenslotte moet de cultuur heterogeen zijn, ofwel: er moet ruimte zijn voor individueel gedrag.

Een volgende vereiste is dat de organisatie een duidelijke richting heeft; het is voor mensen nagenoeg onmogelijk om doelgericht

te werken als het niet duidelijk is waar de organisatie voor staat en voor gaat.

Tenslotte is het essentieel dat de verhouding tussen management en leiderschap in orde is. Management gaat over het organiseren van dingen; over hoe iets wanneer af moet zijn. Denk aan deadlines, KPI's, protocollen etc. Leiderschap gaat over mensen, hun ontwikkeling en over wat er waarom moet gebeuren. Management is lekker concreet terwijl leiderschap behoorlijk vaag is waardoor er vaak veeel meer aandacht is voor management dan voor leiderschap. En dat is niet goed, het is één van de belangrijkste redenen waarom 68% van de Nederlanders een demotiverend werkklimaat ervaart, gecreëerd door de bepaaldrang van het management. Zonder motivatie worden al deze mensen nooit toppers! Het vergroten van het toeval, het stellen van doelen, het zien en zoeken van de Factor Fun en het waarderen en het ontwikkelen van mensen en hun motivatie behoren allemaal tot leiderschap, niet tot management. De organisatie heeft dus een goed ontwikkelde leiderschap nodig in alle managementlagen; van boven tot onder. En een daarbij passend aandeel management. In de praktijk betekent dat vaak minder management.



De Beloning is Enorm!

Als je dat allemaal voor elkaar krijgt, is de beloning enorm. Je zult zien dat er niet slechts één medewerker in ontwikkeling komt, je zult mensen overal zien groeien. En iedereen wordt een potentiële hoogvlieger. De motivatie en betrokkenheid groeien en de organisatie wordt succesvoller. En als klap op de vuurpijl wordt je bedrijf een talentmagneet; hoogvliegers melden zich vanuit de wijde omtrek omdat ze graag bij je willen werken.

Maar ... da's Allemaal Best moeilijk!

Ja, dat klopt. Het is niet simpel om hoogvliegers te bouwen, je moet er veel voor doen. Je moet eerst zorgen voor cultuur, leiderschap en dat soort vaag gedoe en dan moet je ook nog met die individuele mensen aan de gang. Het komt je niet aanwaaien. "Ik koop die goeie mensen wel in." riep een ondernemer me eens toe. Dat kan, dat scheelt een hoop moeite. Maar dan heb ik helaas toch slecht nieuws. Als die toppers terecht komen in een organisatie waar de cultuur kaduuk is, waar de manager het syndroom van beslisdrift onder de leden heeft en waar het management ieder greintje initiatief verplettert, heb je een mooi talent om zeep geholpen. Die medewerker kwijnt weg of vertrekt binnen no-time om zijn geluk elders te beproeven. Het zijn vaak de beste mensen die vertrekken, dat is niet voor niets. "Maar dan leid ik mijn mensen op voor anderen", zei iemand anders me. "Ik leid ze op en dan gaan ze naar een ander.". Nee dus. Een organisatie die in staat is om hoogvliegers te creëren, houdt die mensen ook vast. Dat is namelijk een organisatie waar mensen zich op hun plek voelen en elke dag het idee hebben bij te dragen aan het grote geheel. Die mensen gaan niet lopen naar een ander want ze hebben het naar hun zin. Als je je mensen niet ontwikkelt omdat je bang bent dat ze weggaan, rem je de ontwikkeling van je organisatie.

Wil je veel succes? Ontwikkel je mensen! Daarvoor moet je eerst je organisatie ontwikkelen.





Mark Ernst

KennisKist & OrganisatieOpknapper
met een passie voor:

Presteren met Plezier op de Werkvloer Succesvol Ondernemen Leiderschap

Mark inspireert ondernemers, leidinggevendenden, politici en andere mensen tot meer succes met inzichten, nadenkers en praktische tools. Dat doet hij door middel van:

Trainingen waar inzichten, kennis, ideeën en praktische tools samenkomen met onvergetelijke ervaringen, in een gemoedelijke, informele sfeer.

Seminars & Lezingen die verbetering inspireren.

Schrijfsels zoals een column op MT.nl, essays en boeken.

Onderzoeken die allerlei abstracts zoals cultuur, leiderschap etc omzetten in concrete cijfers.

Bij dit alles combineert Mark theorieën, inzichten en wijsheden van vele denkers, wetenschappers en goeroe's uit allerlei vakgebieden zoals biologie, leiderschap, organisatiekunde, psychologie, neurobiologie, antropologie en sociologie. Mark beperkt zich dus niet tot de zienswijze van één of enkele mensen. Ook zijn ervaring als ondernemer en leidinggevende drukt een duidelijke en belangrijke stempel op zijn werk.

www.mark-ernst.nl

Ik zet mijn roze bril op...

... ik zie een wereld waar mensen niet alleen werken voor geld maar ook omdat ze ervan genieten. Waar mensen trots zijn op hun bedrijf en collega's. Een wereld waar leiding en uitvoering zij aan zij strijden in die queeste naar grootsheid. Waar mensen, van CEO tot stagiaire, zich elke dag weer overtreffen en samen meer bereiken dan men voor mogelijk dacht.

Nog mijmerend zie ik de echte, ongekleurde wereld. Mensen gaan met tegenzin aan het werk, lopen de kantjes er af en raken verstrikt in een verlamdend web van weerstand, stress en burn-outs. Managers en medewerkers botsen in een verborgen wantrouwen. Bedrijven gaan kapot aan resultaatsarmoede en de waan van de dag drijft ondernemers tot uitputting.

De mensen in die roze wereld waren blijer en gelukkiger. En de bedrijven presteerden er beter.

Mijn missie: bijdragen in het omzetten van deze schijnbare roze utopie tot werkelijkheid.