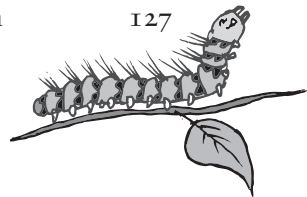


Inhoud

Voorwoord	7
Introductie	9
Deel I De vijf elementen	17
Inleiding: de vijf elementen in vogelvlucht	19
1 Het 'willen': passie, aspiraties en ambities	27
2 Het 'kunnen': kwaliteiten en talenten	39
3 Het 'durven': uw zelfvertrouwen	49
4 Het vierde element: waar bent u niet goed in?	65
5 Het vijfde element: uw netwerk aan het werk zetten	75
Deel II Aanvullende informatie en tips	81
6 Keuze	83
7 Borgen	89
8 Teams	95
9 Context en cultuur	105
10 Het coachen van anderen	115
11 Wat is potentieel?	121
Appendix	
Andere instrumenten, boeken en bronnen	127



Voorwoord

Dit boek is geen wetenschappelijk werk. Het is een beschrijving van een pragmatische aanpak ontwikkeld op basis van mijn persoonlijke ervaringen in het bedrijfsleven; een aanpak die ik met een groot aantal mensen in heel verschillende situaties heb toegepast en waarop de reacties heel positief waren.

Kort na de overstap van het werken in een grote organisatie naar het bestaan als kleine zelfstandige werd het schrijven van dit boek het tweede spannende avontuur. Mijn motivatie is de genoemde aanpak beschikbaar te maken voor een veel grotere groep mensen die actief aan hun persoonlijke en professionele ontwikkeling werken.

Omdat dit mijn eerste boek is, was het inderdaad een avontuur. Ik voel mij bevoorrecht dat ik hierbij veel aanmoediging, feedback en hulp heb gehad van mijn professionele en sociale netwerk. Het is onmogelijk om iedereen bij naam te noemen, daarom een bijzonder hartelijke dank aan iedereen die heeft 'voor'gelezen, aangemoedigd en geadviseerd!

Introductie

Een vriendin van mij beklagde zich erover dat ze helemaal geen vlinders in haar tuin zag. Toen ik haar vroeg of ze wel rupsen had, antwoordde ze: 'Ja, maar die maak ik dood.'

Mijn passie is mensen en organisaties te helpen zien dat er geen gebrek is aan talent als je maar kunt zien dat er in die rups een vlinder schuilt.

Al ruim twintig jaar houd ik mij bezig met coaching, managementontwikkeling en loopbaanbegeleiding. In die jaren heb ik gezien dat veel organisaties (groot en klein) aanzienlijke hoeveelheden geld en management-tijd investeren in de ontwikkeling van hun (toekomstige) leiders. HR-processen en -programma's worden aangeboden om managementtalent te ondersteunen in hun persoonlijke ontwikkeling en professionele groei.

Zelf heb ik ook dit soort programma's ontwikkeld en geïmplementeerd. Tot ik vijf jaar geleden Frank ontmoette. Hij nam deel aan een Executive Talent Programma waar ik verantwoordelijk voor was en vertelde mij hoe zijn loopbaan zich had ontwikkeld. Frank was een zogenaemde 'high potential' bij een grote organisatie en nam deel aan een speciaal programma voor deze groep om zijn carrière versneld te ontwikkelen. Assessments moesten zijn sterktes en verbeter-

punten aan het licht brengen. Een ontwikkelplan werd opgesteld om aan zijn verbeterpunten te werken. Ook werd hij wat men noemt ‘in het diepe gegooid’. Om hem te testen werd hij in een commerciële rol geplaatst waarin kwaliteiten nodig waren die hij niet bezat.

Bij de talentevaluaties het jaar daarop werd Franks naam van de ‘high potential’-lijst gehaald. Hij had gefaald in de rol waarin de organisatie hem had geplaatst. Frank werd gezegd dat hij zijn plafond had bereikt.

Voor Frank was dit even slikken. Hij vertelde dat hij besloot terug te gaan naar zijn oude discipline: productie. Hij ging weer datgene doen waarvan hij zelf vond dat hij er goed in was en waar hij passie voor had. Hij wilde niets meer te maken hebben met assessmentcenters, competentiemodellen en managementdevelopmentprogramma’s van het hoofdkantoor.

In een organisatie die moeite had om projecten op tijd en binnen budget af te leveren, overtrof Frank zijn productiedoelstellingen aan de lopende band. Al zijn projecten waren op tijd en binnen budget.

Daardoor duurde het niet al te lang voordat Frank weer opviel en binnen achttien maanden werd hij gepromoveerd tot directeur Productie.

Terugkijkend was hij blij met wat er gebeurd was, dat hij gefaald had in die bewuste commerciële rol. Hij had, zoals hij het zelf beschreef ‘de ketenen van het ‘high potential’-systeem afgegooid’.

Uiteraard was het niet de intentie van de organisatie om Frank te laten falen. Het hele systeem was juist bedoeld om talenten te ontwikkelen. Toch is Frank maar één voorbeeld van mensen voor wie het systeem niet werkte. Ook beperken deze situaties zich niet tot grote bedrijven; ik ken ook talloze voorbeelden van getalenteerde medewerkers bij kleine organisaties die niet in staat werden gesteld te doen waar ze het best in zijn en daardoor faalden, afbrandden of zelf de handdoek in de ring gooiden.

Franks ervaring was voor mij aanleiding om mij verder te verdiepen in persoonlijke en loopbaanontwikkeling op basis van waar iemand goed in is.

Ik werd onder meer geïnspireerd door de bevindingen die Jim Collins in zijn boek *Good to great* beschrijft. Op basis van uitvoerig onderzoek heeft Collins zes eigenschappen geïdentificeerd die excellent presterende organisaties onderscheiden van goed presterende organisaties.

Een van de eigenschappen is wat Collins het hedgehog-concept noemt (een 'hedgehog' is een egel). Een egel is goed in één ding: zich oprollen als er gevaar dreigt. Collins' conclusie is dat de meest succesvolle organisaties zich concentreren op waar ze het best in kunnen zijn (en niet zouden willen zijn) en waar binnen de organisatie passie voor bestaat. Op basis van mijn ervaring en veel gesprekken met succesvolle lei-

ders kwam ik tot de conclusie dat dit hedgehog-principe ook opgaat voor individuen.

1. Mensen die werk doen waar ze passie voor hebben en waar ze goed in zijn, hebben meer zelf vertrouwen, presteren beter en hebben meer succes.
2. Activiteiten die mensen helpen hun talenten (verder) te ontwikkelen, hebben veel meer effect dan activiteiten die proberen kwaliteiten te ontwikkelen waarvoor men geen aanleg heeft.

Dit klinkt heel erg logisch en simpel. Daarom is het des te verbazingwekkender dat zo veel talent- en ontwikkelingssystemen in organisaties mensen aandoen wat Frank is overkomen.

De afgelopen vijf jaar heb ik vooral geprobeerd om individuen en organisaties meer inzicht te geven in waar ze goed in zijn en waar ze het best in zouden kunnen zijn; in het bewust maken van passie, aspiraties en ambities en het leren omgaan met kwaliteiten die er niet zijn. De reacties die ik hierop krijg, zijn heel positief en soms zelfs ontroerend.

Zo kreeg ik na een workshop bij een hogeschool een e-mailtje van een van de deelnemers. Hij schreef het volgende: 'Sinds mijn vierde jaar kamp ik met een stotteruitdaging. Dit stotteren had tot gevolg dat ik jaren ondergedompeld ben geweest in de wereld van logope-

die en workshops. Vanaf mij vierde werd ik intensief geconfronteerd met iets dat ik niet goed kon: mezelf verbaal uitdrukken. Dit werd mij wekelijks (met de beste bedoelingen) uitgelegd door een logopedist of therapeut. School, omgeving enzovoort adviseerden me dan ook om geen beroep te kiezen waarvoor je veel moet spreken... Waar ik in die tijd veel meer behoefte aan had, was de compensatie die jij noemde in je workshop: een focus op waar ik wel goed in was. Het feit dat ik nu docent ben en mijzelf voor een groep durf te zetten, heeft een lange geschiedenis. Een geschiedenis waarin ik voor mijzelf continu heb moeten bewijzen dat ik meer ben dan een stotteraar. Jouw verhaal en passie motiveerden mij weer in het innemen van een perspectief dat voedend en inspirerend voor me is.'

Het zijn reacties als deze die mij hebben gemotiveerd het grote internationale bedrijfsleven vaarwel te zeggen en in mijn eigen bedrijf alleen maar te doen waar ik passie voor heb, waar ik in geloof en waar ik goed in ben.

Ik heb een simpel model ontwikkeld met, zoals ik ze noem, de vijf elementen voor persoonlijke en professionele groei: vijf puzzelstukken die moeten leiden tot dieper zelfinzicht; inzicht dat moet leiden tot een plan om te doen waar je passie voor hebt, waar je goed in bent en waar je nog beter in kunt worden.

Hoewel mijn persoonlijke ervaring met deze aanpak vooral ligt op het gebied van managementontwikkeling, ben ik ervan overtuigd dat hetzelfde principe geldt voor iedereen die zichzelf en zijn of haar professionele loopbaan wil ontwikkelen.

Het eerste deel van dit boek gaat over de vijf elementen: voorbeelden, waarom zijn ze belangrijk en wat kunt u ermee? Het tweede deel geeft aanvullende informatie en tips over de context en cultuur, de toepassing van deze aanpak voor teams, het coachen van anderen, potentieel en aanvullende boeken en instrumenten.

Dit is dus niet alleen een leesboek, maar ook een werkboek. U kunt deze aanpak gebruiken voor uzelf en uw eigen ontwikkeling en groei. Maar u kunt deze aanpak ook gebruiken als coach of mentor wanneer u anderen wilt helpen in hun ontwikkeling. Dit zijn de vijf simpele elementen:

1. *Passie, aspiratie en ambitie*

Waar hebt u passie voor? Welke aspiraties en ambities hebt u?

2. *Kwaliteiten en talenten*

Welke kwaliteiten en talenten bezit u die u kunnen helpen bij het realiseren van uw aspiraties en ambities?

3. *Zelfvertrouwen*

Hoe vergroot u het vertrouwen in uzelf dat u uw aspiratie en ambitie kunt realiseren?

4. *Waar we niet goed in zijn*

Waar bent u niet goed in en hoe kunt u hier het best mee omgaan?

5. *Het nut van het netwerk*

Zet uw netwerk voor u aan het werk.

Laat mij meteen even een mogelijk misverstand uit de weg ruimen: simpel betekent niet gemakkelijk! De Engelse uitdrukking ‘Common sense doesn’t mean common practice’ laat zich moeilijk vertalen. Maar dat iets schijnbaar evident is, betekent niet noodzakelijk dat het ook in praktijk wordt gebracht. Dit boek gaat over de stap van begrijpen naar doen.

Wanneer u na het lezen en doorwerken toch nog met vragen zit, mag u altijd een e-mail sturen naar marjon@marjonoosterhout.com.

DEEL I
De vijf elementen

Inleiding: de vijf elementen in vogelvlucht

Passie, talent en zelfvertrouwen zijn de drie eerste elementen voor groei

Ongeacht of het gaat om bedrijfsmatige, sportieve of artistieke hoogstandjes, wat toppers in hun discipline gemeen hebben, is passie, talent en zelfvertrouwen. Hoe zou een marathonloopster de vele traininguren en kilometers kunnen volhouden als ze geen passie heeft voor deze sport? Waarschijnlijk kent u de voorbeelden van programma's zoals 'Sterren dansen op het ijs', waarbij je ondanks passie bij de eerste uitzending al ziet wie van de BN'ers talent heeft en wie niet. Zonder dat talent komt de deelnemer niet ver. En bij topsporters zie je vaak bij de start al of ze er zelfvertrouwen in hebben. Of het 'goed zit tussen de oren'.

Dit principe gaat niet alleen op voor toppers. Het is van toepassing op ons allemaal. Wij zijn allemaal op

ons best en realiseren de beste resultaten wanneer we dingen doen waar we passie en talent voor hebben en wanneer we zelf geloven dat we het kunnen. Laat mij dit illustreren aan de hand van een persoonlijke ervaring.

Het voorbeeld van de marathonloopster aan het begin van dit hoofdstuk is niet geheel toevallig. Het is een sport waar ik persoonlijk zeker passie voor heb. Niet dat ik ooit een marathon gewonnen heb, maar ik heb wel een overwinning op mijzelf behaald toen ik mijn eerste marathon liep.

Jaren geleden, na heel lang niets aan sport te hebben gedaan, sloot ik mij aan bij een loopgroepje. Na ongeveer drie maanden liep ik mijn eerste drie kilometer, een rondje om het Haarlemmermeerse bos. Ik dacht: als ik één rondje kan lopen, kan ik er ook twee. De smaak naar meer begon te komen (passie). Onze trainer had een opmerking gemaakt over het gemak waarmee ik liep (talent). In het voorjaar, zes maanden na het begin van mijn loop‘carrière’, kondigde de trainer aan dat hij een speciale groep zou starten om mensen klaar te stomen voor een najaarsmarathon. Ik vroeg de trainer: ‘Marius, kan ik meedoen?’ Hij keek mij aan en vroeg: ‘Denk je dat je het kunt?’ Vraag me nu niet waar het vandaan kwam, maar mijn antwoord was een volmondig ja! Ik was ervan overtuigd dat ik het kon (vertrouwen). Marius’ antwoord was: ‘Dan

kun je meedoen.’ Ik schreef mij in voor de marathon van New York in november. Onnodig om eraan toe te voegen dat mijn medelopers, die allemaal al minimaal een halve marathon in de benen hadden, mij voor gek verklaarden.

Om een lang verhaal kort te maken, ik liep mijn eerste marathon (Amsterdam) al in september en daarna liep ik New York. Verschillende andere marathons volgden. Terugkijkend ben ik ervan overtuigd dat het de combinatie van passie, aanleg en zelfvertrouwen was die mij in staat heeft gesteld dit te doen.

Wanneer ik ervoor pleit dat mensen en organisaties meer aandacht zouden moeten geven aan waar ze goed in zijn of waarvoor ze de aanleg hebben om er goed in te worden, hoor ik vaak een bezwaar: ‘Dan kies je voor de weg van de minste weerstand.’

Mijn marathonverhaal ontzenuwt dit, evenals alle voorbeelden van topsporters, topmuzikanten en topartiesten die ongelooflijk hard werken, trainen of studeren om in de discipline waarin ze al uitmunten, net dat beetje beter te worden: de tiende van een seconde die het verschil maakt tussen de winnaar en de nummer 2.