

Tot hier en nu verder

Ineke Duit¹

Om het ver te kunnen schoppen zijn volgens Willem van Kooten de vier T's nodig: talent, toewijding, tijgeren en timing. Opkomst en ondergang liggen hierin besloten. Talent is een moeilijk te duiden begrip. Het gaat om een aangeboren aanleg. Voor ieder mens zijn er in elk geval drie tot vier te identificeren. Maar het is niet zo eenvoudig voor jezelf te formuleren welke jouw specifieke talenten zijn. Een voorbeeld. Veel profvoetballers delen het visuele talent om opmerkelijk snel een spelsituatie in zich op te nemen. Daardoor hebben ze meer tijd om motorisch en mentaal te reageren. Zouden zij dit zelf zien als een (opmerkelijk) talent?

VLIEGWIELEFFECT

Toptalenten op het gebied van leiderschap genieten bewondering. Een leider is iemand die snel complexe situaties kan doorgronden en vereenvoudigen tot de kern, vervolgens op creatieve wijze een oplossing weet te formuleren en deze tenslotte kan vertalen in daadkracht en draagvlak om de oplossing gerealiseerd te krijgen. Zelf ervaren leiders natuurlijk ook dat ze successen boeken en dan lijkt er een vliegwieleffect op gang te komen. Het ene succes leidt tot de volgende uitdaging. Totdat ineens de grens is bereikt: tot hier, maar verder lukt niet meer. De succesvolle leider lijkt ineens zijn vermogen tot persoonlijke ontwikkeling te verliezen. Zijn succes en macht moedigen de misplaatste overtuiging aan dat het leven nauwelijks nog geheimen voor hem heeft. Nog ernstiger wordt het als de succesvolle leider niet in beeld heeft welk talent hem nu juist het succes heeft gebracht. Een karaktertrekje begint hinderlijke vormen aan te nemen, terwijl misschien de opvatting had postgevat dat juist die eigenschap mede tot het succes heeft bijgedragen.

TWIJFEL REINIGT DE GEEST

Hiermee is een paradox geschetst. Leaders dienen zelfverzekerdheid uit te stralen. Zij worden in hun zelfvertrouwen steeds weer gevoed door de volgende prestatie die zij succesvol neerzetten. Maar wanneer dit succes op succes de ruimte



voor persoonlijke twijfel en de inbreng van anderen steeds meer beperkt, slaat de weegschaal door naar de verkeerde kant. De overtuigingen waarmee ze tot 'hier' zijn gekomen, zijn een belemmering geworden om verder te komen. Wie opgeslokt wordt door het succes en de dynamiek van alledag zou zich bij wijze van 'mind-check' eens de vraag moeten stellen: komen mijn successen nog steeds tot stand vanwege mijn kwaliteiten en mijn gedrag of ondanks mijn gedrag. Deze vraag is buitengewoon lastig en kan bijna niet zonder hulp van anderen worden beantwoord. Want stel dat iemand succesvol is geweest omdat hij met baanbrekende ideeën wist te komen, maar daarnaast de opvatting huldigt dat hij zo weinig mogelijk naar andere mensen moet luisteren om 'hersenvervuiling' tegen te gaan...

WEER VERDER

In essentie vergt langdurend succesvol leiderschap dus zelfkennis. Wanneer het zelfbeeld niet (meer) matcht met het beeld dat de buitenwereld heeft, is de gevarenzone bereikt en dreigt voor machtige mensen dat zij vanuit bepaalde vaste veronderstellingen analyseren en daarbij alles dat niet aan die veronderstellingen voldoet, negeren of verwerpen. Men handelt dan op basis van wensen en laat zich daarbij niet afleiden door de feiten. Dit is althans de conclusie van historicus Barbara Tuchman, die heeft onderzocht waarom bijvoorbeeld het paard Troje in kon komen en waarom grote mislukkingen de neiging hebben zich in de loop der tijd te herhalen. Het kunnen overwinnen van dit venijnige menselijke trekje is de toegangkaart voor blijvend succes. Blijven leren en blijven open staan voor feedback zijn nodig. Om het met George Bernard Shaw te zeggen: 'Vooruitgang is onmogelijk zonder verandering, en wie niet van gedachten kan veranderen, kan niets veranderen.' Tot hier en dan ook weer verder! ■

Voetnoot

¹ Drs.ing. Ineke Duit is directeur van NICE opleiding & bestuurlijke raadgeving