



HRM Internationaal

In deze rubriek gaat de Gids voor Personeelsmanagement in op artikelen of boeken over ontwikkelingen op het gebied van HRM, die recent in de buitenlandse vakwereld zijn verschenen. We publiceren hier een Nederlandstalige samenvatting en/of analyse. Het complete, vaak engelstalige artikel is, wanneer rechtenvrij en van toepassing, te lezen op gidsonline.nl. De rubriek wordt verzorgd door de adviseurs van Bright & Company | HR Strategy uit Maarsse.

High potential opnieuw uitgevonden

HET VEELZIJDIGE TALENT VAN TIGER WOODS

Er is geen relatie tussen talent en prestatie. Het helpt wel als iemand aanleg heeft voor bijvoorbeeld golfen of leiderschap, maar zonder 'deliberate practice' komt de topprestatie niet van de grond. Nature is ondergeschikt aan nurture.

De Amerikaanse golfer Tiger Woods is één van de beste golfers aller tijden. Hoewel zijn imago door een 'indrukwekkende' reeks van buitenechtelijke affaires forse schade heeft opgelopen, lijkt iedereen het erover eens dat Woods als golfer over uitzonderlijke gaven beschikt. Hoewel? Voor de Amerikaanse journalist Geoff Colvin is Tiger Woods een mens zoals ieder ander. Hij is namelijk van mening dat het belang van talent schromelijk wordt overschat. Natuurlijk speelt het een rol (denk alleen maar aan de aangeboren lichaamsbouw van een atleet), maar het is volgens Colvin veel minder bepalend dan de gangbare doctrine wil doen geloven.

Hij schreef er een boek over: 'Talent Is Overrated. What Really Separates World-Class Performers from Everybody Else'. Hierin betoogt hij dat er geen sluitend wetenschappelijk bewijs is voor een relatie tussen natuurlijke aanleg (talent) en prestatie. Talent als genetische gave blijkt nauwelijks aantoonbaar. Veel mensen die topprestaties leveren, hebben daar op jonge leeftijd nog geen enkele blijk van gegeven. Maar ook de relatie tussen intelligentie – voor velen de vanzelfsprekende randvoorwaarde om te kunnen excelleren – en topprestaties is zwak. Succesvolle mensen zijn weliswaar vaak zeer intelligent, maar dat blijkt geen enkele garantie om tot topprestaties te komen.

Deliberate practice. Colvin stelt zich in zijn boek de vraag wat dan wél de verklaring is waarom sommige mensen tot zo veel meer in staat zijn dan (de meeste) anderen. Hij komt tot een op het eerste gezicht ontluisterende conclusie: hard werken. Oef, van dik hout zaagt men planken. Of toch niet? Er zijn heel veel mensen die keihard werken zonder dat dit ooit tot uitzonderlijke resultaten leidt. Tegelijkertijd zijn de mensen die het meest bereiken, vrijwel altijd ook degenen die het hardst werken. Dat beide waarnemingen waar zijn, laat zien dat hard werken niet automatisch tot bovengemiddelde prestaties leidt. Het gaat er dus vooral om hoe dat 'harde werken' invulling krijgt. Colvin spreekt van deliberate practice. Daarmee bedoelt hij het consciëntieus, systematisch en voortdurend opdoen van kennis en vaardigheden die nodig zijn om binnen een bepaald vakgebied te excelleren. Deliberate practice kenmerkt zich door een consequente focus op een specifiek einddoel, steeds gebaseerd op grondige analyse van het eigen functioneren en kritische feedback door anderen.

Voor Colvin is het uitzonderlijke niveau van Tiger Woods veel meer het gevolg van deliberate practice dan van natuurlijke aanleg. Niks goddelijke gave. Een zwoeger is het! Intrinsieke gedrevenheid (passie), discipline en een ascetische werkhouding is wat hem op eenzame hoogte heeft gebracht. En dat heeft hij met de paplepel ingegoten gekregen. Van jongs af aan, onder stevige pressie van een dominante en ambitieuze vader, heeft hij doelgericht en gedisciplineerd toegewerkt naar één alomvattend punt aan de horizon: de beste golfer van de wereld zijn. Een doel waar-



Tiger Woods.

voor hij grote offers heeft gebracht. Dag in dag uit. En dat is vaak helemaal niet leuk. Vanuit dat perspectief is het niet zo heel verrassend dat hij op het hoogtepunt van zijn sportieve carrière het spoor in zijn privéleven bijster lijkt te zijn.

Talentmanagement. Met zijn nature-nurture benadering voor de 'oorsprong' van topprestaties, geeft Colvin een interessante impuls aan de kijk op talentmanagement binnen bedrijven. Waar ontwikkelprogramma's vaak zwaar leunen op 'potentieel', dat uitgaat van aanleg en intelligentie ('nature'), benadrukt Colvin juist het belang van doelgericht en consequente oefening ('nurture'). En dat blijken twee fundamenteel verschillende invalshoeken. Colvin laat zien dat uiterst succesvolle bedrijven en managers bij het selecteren en beoordelen van hun medewerkers vaak helemaal niet zwaar tillen aan cognitieve competenties. Zij sturen, in tegenstelling tot meer traditioneel georganiseerde bedrijven, juist op het vermogen om vaardigheden te ontwikkelen zoals een constructieve werkhouding, de bereidheid tot samenwerken, vertrouwen en relativeringsvermogen. Vaardigheden die meestal 'slechts' een indirecte relatie hebben met de organisatiedoelen en al helemaal niet zijn te kwantificeren. Een benadering die tot een heel andere definitie van het begrip 'high potential' leidt.

Hoge prijs. Zoals vaker het geval met Amerikaanse auteurs kan ook Colvin het niet nalaten om zijn interessante betoog stevig aan te zetten met een blijde 'Yes you

can' boodschap aan de lezer. En daar wordt de 'open deur' niet bij geschuwd. Topprestaties liggen in het verschiets van ons allemaal, zo belooft hij ons. Als we maar... etc. Tegelijkertijd houdt hij ons voor dat deze manier van hard werken vaak 'no fun' is en een hoge prijs heeft, die de meesten van ons er niet voor over zullen hebben. Maar zijn inhoudelijke argumentatie is zondermeer steekhoudend: iedereen kan zijn vermogen om te presteren verbeteren als je maar accepteert dat het

Talentmanagement op de schop. Oefening belangrijker dan aanleg.

niet vanzelf komt en veel inspanning vraagt. De oplossing die hij aandraagt, deliberate practice, brengt hij goed onderbouwd en met overtuiging. Als managers echt willen staan voor het ontwikkelen van toptalent binnen hun organisatie, kunnen ze de boodschap van Colvin maar beter serieus nemen.

Bron: Geoff Colvin: *Talent Is Overrated. What Really Separates World-Class Performers from Everybody Else* (Nicholas Brealey Publishing, 2008)

Patrick Houtkamp is als adviseur en partner verbonden aan Bright & Company | HR Strategy.



Wat is deliberate practice?

De essentie van deliberate practice is het constant proberen om beter te worden in de dingen die niet vanzelfsprekend zijn. Het belangrijkste effect van deliberate practice is dat het mensen helpt om de beperkingen te overwinnen die tussen hen en een gewenst hoger niveau van presteren in staan.

Topperformers blijken over drie aangeleerde eigenschappen te beschikken die hen in staat stellen te excelleren. Colvin noemt deze: Perceiving More, Knowing More en Remembering More.

Onder 'Perceiving More' verstaat hij het vermogen om beter waar te nemen. Topperformers hebben de eigenschap ontwikkeld om dingen beter en eerder te zien en te duiden.

Met 'Knowing More' bedoelt hij dat topperformers hun kennis beter hebben georganiseerd, waardoor zij in staat zijn vraagstukken of problemen op fundamenteel andere, creatieve manieren te benaderen.

Met 'Remembering More' duidt hij op de constatering dat topperformers een 'memory skill' hebben ontwikkeld, ofwel de vaardigheid om kennis en informatie op hun vakgebied vast te houden en te reproduceren.