

# De zelfkant van succesverslaving

Het type 'high-achiever' doet liever de verkeerde dingen goed, dan toegeven hulp nodig te hebben.

**Tekst** Iris Valk en Ruurd Baane

Voelt u een sterke drang om te presteren, maar bent u de creativiteit en vastberadenheid die uw carrière voorheen in een stroomversnelling brachten kwijtgeraakt? Denkt u bij iedere prestatie dat u deze moet overtreffen? Heeft u het gevoel niet meer bij de top-performers binnen uw organisatie te behoren en hebt u het idee dat jongere collega's u inhalen? Dan bent u mogelijk een high-need-for-achievement-professional.

## Paradox van excellentie

Het type high-need-for-achievement-professional is vaak in korte tijd zeer succesvol geworden. Wat werk betreft zijn ze gepassioneerd, serieus en competitief ingesteld. Ze vinden succes en waardering belangrijk en nemen gecalculerde risico's. Zo op het eerste gezicht ideale werknemers dus.

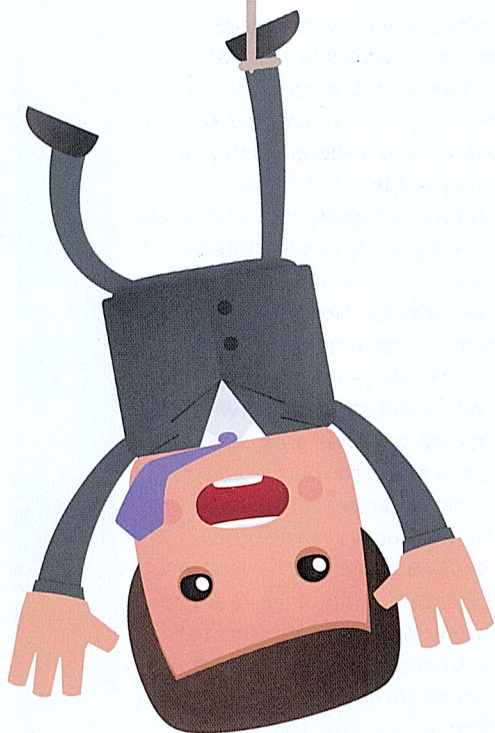
Binnen organisaties vind je ze (soms verstopt) op alle niveaus. Vaak worden ze als zeer waardevolle medewerkers

beschouwd. Ze hebben echter één belangrijke valkuil: ze zitten zichzelf in de weg.

In *Flying without a net* beschrijft Harvard professor Thomas J. DeLong de blokkades die high-need-for-achievement-professionals zichzelf opwerpen, waardoor ze letterlijk vast komen te zitten. Ze hebben meer dan gemiddeld de drang om continu in control te zijn over een gevoel van zingeving, het idee erbij te horen en de overtuiging een belangrijke bijdrage te leveren. Als dat niet lukt, ervaren ze dit als persoonlijk falen. Daardoor schieten ze in een 'professionele groef'.

## Professionele groef

Want de andere kant van de medaille van het snel opgebouwde succes, is een combinatie van eigenschappen die kan leiden tot destructief gedrag. Ze hebben weinig oog voor behoeften van collega's, zijn slecht in delegeren, kunnen moeilijk



prioriteren, zijn bang om eerlijke feedback te vragen en matchen zich continu met anderen.

Het destructieve gedrag is een uiting van angst; angst dat het gevreesde persoonlijke falen werkelijkheid wordt. Het gedrag zelf werkt het falen vervolgens daadwerkelijk in de hand, waardoor de bevestiging wordt geleverd die men zo vreest: Ik ben verantwoordelijk voor mijn eigen falen. Niet alleen de professional zelf is vervolgens de dupe, maar ook de werkgever. De persoon verliest de bevolegenheid voor het werk en daarmee ook de bezieling voor de organisatie. Uiteraard wilt u dit in uw organisatie het liefst voorkomen.

## Moed

Volgens DeLong moet een high-need-for-achievement-professional zelf zijn weg vinden uit de neerwaartse spiraal. Hij biedt een viertal handvatten om weer controle te krijgen over het kunnen voorzien in de behoeften. Die helpen om een beweging te maken van 'doing the wrong things well' naar 'doing the right things well'. Om daar te komen zijn vaak diverse pogingen nodig, hetgeen betekent eerst 'the right things wrong' leren te doen. Juist dat is voor succesvolle professionals vaak pijnlijk en vereist moed. Het geeft namelijk veel meer genoegdoening om iets goed te doen, ook al is het misschien niet de beste tijdbesteding.

De beweging uit de neerwaartse spiraal vraagt bescheidenheid, kwetsbaarheid, risico's durven nemen en geduld (over het algemeen niet de meest ontwikkelde kenmerken). Maar, het is wel dé manier om uiteindelijk de juiste dingen op de juiste manier te doen.

## Handvatten

De vier handvatten van DeLong zijn:

**1. Laat het verleden los.** Besef dat realiteit en waarneming niet altijd hetzelfde zijn. High-need-for-achievement-professionals hebben de neiging een eigen zelfbeeld te scheppen, zonder deze te toetsen aan het beeld dat anderen hebben. Iemand kan zijn of haar eigen rol in een situatie echter negatiever of juist veel positiever beoordelen dan een ander persoon.

# Jezelf herontdekken en vernieuwing aanbrenge in je werk zijn noodzakelijke ingrediënten om blijvend succesvol te zijn.

Daarnaast bestaat de neiging elke andere vergelijkbare gebeurtenis te beschouwen als een bevestiging van het eerder verkregen zelfbeeld. Dat versterkt de zelfperceptie alleen maar extra.

**2. Gebruik ondersteunende netwerken.** De professional weet vaak precies van wie hij feedback wil krijgen, en ook van wie niet. Hij wordt dus erg selectief en zoekt alleen mensen die het eigenbeeld bevestigen. Elke externe, afwijkende perceptie zorgt voor onzekerheid. De kunst is juist om de beweging te maken naar een completer zelfbeeld.

**3. Stel je kwetsbaar op.** Het is krachtig om actief feedback te vragen aan verschillende partijen, ook wanneer dit spannend is. Deze manier van kwetsbaar opstellen heeft als positief gevolg dat men het eigen gedrag in bepaalde situaties kan nuanceren en duiden. Voorwaarde is wel om te zoeken naar personen die op een constructieve en prettige manier feedback geven, bij voorkeur face-to-face. Een format dat DeLong aanreikt is het SKS-model: Stop (niet meer doen), Keep (blijven doen), en

Start doing (hiermee experimenteren). De high-achiever moet wel leren om zich open te stellen en zijn of haar echte persoonlijkheid te laten zien, en dus niet spastisch proberen een ander beeld hoog te houden.

**4. Focus op de lange termijn.** Tot slot ligt er de uitdaging om meer risico's te durven nemen. De angst om te falen is bij de professionals diepgeworteld. De drempel om risico's te nemen kan worden verlaagd door perspectief te creëren op de lange termijn. Door deze focus aan te brengen wordt het gemakkelijker om gaandeweg kortetermijnrisico's te nemen in het belang van het grotere doel.

## Doorbreken

Jezelf herontdekken en vernieuwing aanbrenge in je werk zijn noodzakelijke ingrediënten om blijvend succesvol te zijn. High-need-for-achievement-professionals gaan deze zelfconfrontatie het liefst uit de weg. Ze leunen tegen beter weten in op de successtrategieën uit het verleden. Langzaam maar zeker voltrekt zich het scenario dat ze het meest vrezen: niet meer de kwaliteit kunnen leveren die men van zichzelf gewend is. Met een negatieve spiraal als gevolg. Herkent u zich hierin (en wie niet in zekere zin), of geeft u leiding aan professionals? Dan zijn de inzichten die de auteur verschaft zeer waardevol om de weg omhoog weer te vinden. Het boek geeft veel voorbeelden, toetsvragen en praktische handvatten om via de weg van 'doing the right things wrong' weer te komen tot 'doing the right things well'.

Thomas J. DeLong  
 Flying Without a Net: Turn Fear of Change into Fuel for Success  
 Harvard Business Review Press, 2011



**Iris Valk**  
 HR Consultant bij Bright & Company | HR Strategy



**Ruurd Baane**  
 Partner bij Bright & Company | HR Strategy