

Het beste uit jezelf halen

Loopbaanlessen uit de topsport

Ria Freijssen en Frank van der Mijn, in: *LoopbaanVisie* 2010 nr. 3

In de professionele sportwereld heeft talentontwikkeling prioriteit. Daarvan profiteren het talent zelf en zijn of haar club, zo bleek tijdens het Nationaal Congres Talentontwikkeling. Zo'n focus zal loopbaanadviseurs als muziek in de oren klinken! Geldt dit ook voor organisaties in het algemeen? Hoe gaan leidinggevenden om met talentontwikkeling van medewerkers? Onderzoek wijst uit dat talentvolle medewerkers niet altijd de groeikansen en/of coaching krijgen die ze verdienen. Met als gevolg, dat hun kwaliteiten onbenut blijven en zij uit onvrede op zoek gaan naar een andere werkgever. De vraag dringt zich op, wat organisaties kunnen leren van topsport. LoopbaanVisie bezocht het congres en sprak daarna twee sprekers (allebei ex-topsporter) die hun talenten nu inzetten voor het begeleiden van ex-topsporters naar werk.

In april dit jaar vond het Nationaal Congres Talentontwikkeling plaats onder de titel 'Het waarom van succes – wat kunnen organisaties leren van de topsport.' Bekende (ex-)topsporters (waaronder vier Olympisch kampioenen), sportcoaches, mental coaches en managers talentontwikkeling lieten zien hoe talent kan floreren en welke omstandigheden daarvoor vereist zijn. Daar ontmoette LoopbaanVisie Carina Benninga en Annemarie Heuvel, twee van de sprekers op het congres.

Als je met deze vrouwen praat, valt direct hun enorme passie, gedrevenheid en maatschappelijke betrokkenheid op. Dat was al zo toen ze topsport bedreven en dat is zo gebleven. Die gedrevenheid kenmerkt de topsporter, vertellen ze: de wil om jezelf te verbeteren en het beste uit jezelf te halen. Carina: "Topsport gaat in 1^e instantie over winnen (over de 1^e prijs willen halen). Je bent alleen maar met jezelf bezig en met de weg naar dat ene doel. Maar winnen is iets tijdelijks. Nu, zoveel jaren later en verder in mijn professionele loopbaan, betekent winnen: bereiken wat ik me ten doel stel. En daarbij gaat het niet alleen meer om dat eindresultaat. De weg er naartoe, het proces, is zeker zo belangrijk. Deze ervaring gebruik ik in mijn begeleiding van loopbaankandidaten."

Succesfactoren in sport en bedrijfsleven

Op de vraag wat 'succes' voor hen betekent, weten ze snel het antwoord: Annemarie: "Succes betekent voor mij: doen waar je goed in bent, waar je in gelooft, en wat je elke dag met veel plezier doet. Dat betekent: ergens een enorme drive voor hebben, erin geloven, hobbels overwinnen (en soms uit je vel springen als het niet snel genoeg lukt) en ondanks de hobbels er helemaal voor gaan!" Carina: "Voor mij zijn er drie pijlers voor succes (lees: voor gelukkig zijn): ongelooflijk veel plezier hebben in wat je doet, enorm betrokken en begaan zijn en betekenis hebben in een grotere context (maatschappelijke relevantie)." Beiden hebben ontdekt dat zo'n mentaliteit in organisaties niet vanzelfsprekend is.

Uit het congres kwam duidelijk naar voren, dat mentaliteit het grootste verschil is tussen topsport en organisaties. Wat in de sport gemeengoed is, is dat in organisaties nog lang niet! Het boek 'Het waarom van succes' (Jeroen en Herman Jansen 2009), dat bij het congres werd geleverd, noemt 10

voorwaarden voor succesvolle talentontwikkeling. De belangrijkste drie komen in aanmerking voor goud, zilver en brons:

1. doelen stellen (korte termijndoelen op weg naar het grote doel);
2. gericht oefenen ('vliegreuen maken', trainen-trainen-trainen om toe te werken naar het grote doel; steeds ook analyseren wat er goed gaat en wat beter kan);
3. focussen (je niet laten afleiden door fouten en emoties; deze zien als nuttige informatiebronnen waar je van kunt leren, visualiseren).

Carina spreekt uit ervaring: "In de topsport is het normaal, dat talenten omringd worden door verschillende professionals. Met als doel die talenten zo goed mogelijk tot bloei te brengen. Ik had bijvoorbeeld zo'n acht mensen om me heen die mij coachten in mijn talentontwikkeling. Zo had ik bijvoorbeeld een looptrainer, mental coach, diëtist, krachttrainer en fysiotherapeut. Al die mensen zetten zich in om mijn talent te laten groeien en mij een topprestatie te laten leveren. Kom daar maar eens mee in een organisatie! Welke excellente medewerker heeft zo'n ondersteunend coachteam om zich te ontwikkelen en optimaal te kunnen presteren?"

Juist hierin zit een groot verschil met de manier waarop organisaties omgaan met talentontwikkeling. Doorgaans zijn ze ingericht rondom structuren en processen; daar passen talenten niet automatisch in. Ook wordt in de veel organisaties uitgegaan van functie- en competentieprofielen in plaats van talenten. In profielen staat wat er van mensen wordt verwacht, binnen welke kaders ze hun werk moeten doen en welke competenties zij moeten hebben of ontwikkelen om hun functie succesvol te kunnen uitvoeren. Ze begrenzen of beperken individuele talenten en hun ontwikkeling. Daarnaast zijn coaching en dagelijkse feedback, gericht op talentontwikkeling, niet vanzelfsprekend. Als je geluk hebt, krijgen medewerkers eenmaal per jaar een functioneringsgesprek over hoe het gaat en hoe het beter kan.

Loopbaanbegeleiding van (ex-)topsporters

Je zou verwachten dat (ex)topsporters vanwege hun mentaliteit, drive, discipline en doelgerichtheid met open armen worden ontvangen door organisaties. De praktijk wijst dikwijls anders uit. Annemarie: "Helaas wordt maar al te vaak bij werving & selectie gekeken naar werkervaring en kennis/kunde op het CV en veel te weinig naar persoonlijkheid en ambitie. Mijn ervaring is: kennis en vaardigheden zijn te leren, ambitie en drive niet. Topsporters denken in kansen en veel minder in bedreigingen. Ze hebben doorgaans een goede vooropleiding en/of vervolgstudie afgerond. Sommige kozen niet in 1^e instantie voor een studie in het kader van een beroep of loopbaan, maar voor een studie die ze konden combineren met hun sportcarrière. Wanneer topsporters hun sportcarrière willen verruilen voor een maatschappelijke, hebben ze een achterstand op anderen vanwege gebrek aan voldoende werkervaring. En daardoor vallen ze in sollicitatieprocedures vaak buiten de boot. Werkgevers realiseren zich onvoldoende, dat (ex-)topsporters op andere terreinen veel extra's meebrengen die waardevol zijn voor hun organisatie. Ze onderschatten welke kwaliteiten ze daardoor laten liggen en beseffen vaak onvoldoende, dat topsporters echt voor de inhoud gaan en niet voor het geld." Carina voegt eraan toe: "Topsporters willen vooruit, zijn ambitieus, doelgericht en mentaal weerbaar. Die zijn gewend om het beste uit zichzelf te halen. Op korte termijn kost het organisaties extra inspanning om een topsporter bij te laten spijkeren op de inhoud (kennis, vaardigheden en werkervaring laten opdoen), maar op de langere termijn is er succes, juist vanwege hun persoonlijkheid en mentaliteit. Zo is het met ons ook gegaan."

Annemarie durft te stellen dat bedrijven die een ex-topspporter in dienst nemen, geld verdienen. "Als organisaties de unieke eigenschappen van topsporters benutten ontstaat er een win-win-situatie. (Ex)sporters voelen zich van nature senang op een plek waar ze hun ei en talent kwijt kunnen. Neurologisch onderzoek wijst zelfs uit dat ze sneller reageren en anticiperen op situaties. Daarnaast zijn ze

mentaal weerbaar en leren ze snel van fouten. Een sporter streeft immers altijd naar verbetering en innovatie en laat zich niet uit het veld slaan door tegenslagen. Ze gaan voor succes.

Topsporters hebben in de sport zelf eigenlijk maar een korte carrière, maximaal zo'n 10 à 12 jaar. Ze zijn van jongs af aan gefocust op het bereiken van resultaten in die ene sport. En hoewel dat soms leidt tot onvoldoende ontwikkeling op andere vlakken (sociaal leven, genieten, buiten spelen), leven ze vaak vanuit de idee dat alles mogelijk is. Daarin zit echt een verschil met kandidaten met een andere achtergrond. Topsportmentaliteit is: Ga doen wat je wilt! Het veelgehoorde "Ja, maar..." van loopbaancliënten hoor je bij hen niet snel.

Carina en Annemarie begeleiden tegenwoordig loopbaancliënten van allerlei snit. Ze moesten wennen aan de bezwaren van veel cliënten. Het is voor hen moeilijk te begrijpen dat als je écht iets wilt, je het dan toch niet doet. Cruciaal in de begeleiding is dus ook het ontrafelen van de belemmerende factoren, want die houden je af van het zetten van stappen op weg naar je doel. Natuurlijk hoeft niet iedereen de top te halen, het gaat hen er juist om, ieders unieke talenten naar boven te halen en te ontdekken waar die het beste tot bloei kunnen komen. Als loopbaancoach gebruiken ze daarbij eigenlijk alle bekende loopbaaninstrumenten die andere loopbaanadviseurs ook gebruiken, maar het goede gesprek, de ontmoeting staat centraal.

Ook (ex)topsporters horen tot hun clientèle. Om hen te begrijpen en te kunnen begeleiden, moet je zelf wel topsporter geweest zijn, vinden beide vrouwen. Je kent hun mentaliteit, hun drive en doorzettingsvermogen, je spreekt hun taal, je kent hun wereld (ook internationaal) en hun ervaringen. Daardoor kun je optimaal rapport maken en aansluiting vinden bij hun denk- en belevingswereld. Niet-topsporters begrijpen dat niet. En, belangrijk, je moet de omgeving kennen waarin topsporters terecht kunnen komen. Je moet je dus kunnen verplaatsen in de topsporter én in de organisatie. Projectgestuurde organisaties zijn voor hen bijvoorbeeld vaak een geschikte omgeving.

Van sport naar bedrijfsleven

De vraag is of de eerder genoemde drie succesfactoren nu ook buiten de sport in de praktijk gebracht worden. Robin van Galen (waterpolo coach, Olympisch kampioen dameswaterpoloteam in 2008 en sportcoach van het jaar in 2008) trok op het Congres de parallel met organisaties en hun leiders: "Sta je als leidinggevende langs de kant te juichen als jouw team of jouw medewerkers goed scoren? En ben je als leidinggevende actief met je medewerkers bezig om hen beter te laten presteren? Stel je heldere doelen (korte en langere termijn) en geef je hen dagelijks feedback op hun ontwikkeling? En, niet onbelangrijk: waardeer je elkaars verschillen, bewonder je elkaars talenten en ga je op weg naar een gezamenlijk doel?" Wiljan Vloet (hoofdtrainer van diverse voetbalteams) voegde er later aan toe: "Als coach en leidinggevende is het belangrijk om steeds bezig te zijn met de vraag: wat moet ik doen om het talent maximaal te ontwikkelen, hoe creëer ik een professioneel werkklimaat en hoe werk ik procesmatig toe naar succes?"

In hun gesprekken met klanten merken Annemarie en Carina hoe beperkt de coachende rol van leidinggevendenden is bij loopbaan- en talentontwikkeling. Carina: "Als leidinggevende moet je eigenlijk alsmat met je medewerkers in gesprek zijn over 'waar sta je nu', 'bloei je nog', 'wat heb je nodig om verder te groeien', 'hoe ga je dat realiseren' en 'hoe kunnen we je daarbij ondersteunen?' Te vaak maak ik mee, dat deze vragen pas worden gesteld als het te laat is of als outplacement om de hoek komt kijken. Effectiever is, om dit een continue proces te laten zijn om te voorkomen dat mensen vastlopen of dat het contract ontbonden moet worden."

Beide vrouwen pleiten er hartstochtelijk voor, dat organisaties gaan leren om echte aandacht te geven aan het ontwikkelen van talenten van medewerkers. Want zo kun je je uiteindelijk onderschei-

den als bedrijf: niet meer door de producten (die kunnen zo worden nagemaakt), maar door de mensen die er werken.

E-office is zo'n organisatie die talentontwikkeling hoog in het vaandel heeft staan. Dat kan ook bijna niet anders, met Roland Hameeteman aan de top. Hij is voormalig roeitalent en begon in 1991 zijn ICT-bedrijf zonder regels. Roland: "Vanaf het allereerste begin heb ik geprobeerd een organisatie te bouwen waarin je maximaal gebruik kunt maken van talenten, kennis en potentie van medewerkers. Met als doel om bij elke persoon eruit te halen wat erin zat. Toen we klein waren ging dat ook prima, maar toen we groeiden (nu meer dan 100 medewerkers), moest ik toch gaan nadenken over processen, organiseren en hiërarchie. En nu ben ik gekomen tot een hybride vorm met zoveel mogelijk vrijheid voor het individu, waar groeicoaches toezien op de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers."

Aan de lezers van LoopbaanVisie de vraag of zij bedrijven kennen die deze ambitie in de praktijk brengen. Want er kan niet genoeg over geschreven worden!

<kader>

Carina Benninga: voormalig hockey international (goud in Los Angeles, 1984 en brons in Seoul, 1988), ex-hockeycoach en nu directeur van de Amsterdamse vestiging van Van Ede & Partners voor outplacement en loopbaanbegeleiding.

Annemarie Heuvel: voormalig waterpolo international (ze speelde 8 jaar in het Nationale waterpoloteam), nu eigenaar van TopSport Select in Borne, een bedrijf dat o.a. topsporters begeleidt naar werk en op innovatieve wijze sport en bedrijfsleven samenbrengt door training en (mental) coaching. Ook is ze landelijk projectcoördinator Servicepunt Topsport bij UWV Werkbedrijf met als doel het plaatsen van (ex)topsporters bij bedrijven.

Beide vrouwen hebben het zelf zonder de begeleiding van een loopbaancoach moeten doen. Ze maakten de 'doorstart' na hun topsportcarrière op eigen kracht. Allebei werkten ze keihard aan hun eigen persoonlijke ontwikkeling en beiden hadden ze een enorme drive om ook in hun nieuwe carrière succesvol te zijn. Want gedrevenheid om nieuwe wegen in te slaan en daarin te excelleren is vanzelfsprekend voor deze vrouwen. Carina: "Na mijn topsportcarrière werd ik hockey-coach. En natuurlijk wilde ik over dit vak alles leren. Ook over mezelf, want hoe kan je mensen goed begeleiden om alles uit zichzelf te halen als je niet eerst goed over jezelf hebt nagedacht? Ik wilde het ook om zelf meer in balans te komen. Ik ben pas op mijn 39^e aan loopbaanbegeleiding gaan doen en daar wilde ik me natuurlijk ook in ontwikkelen." Annemarie: "Na mijn sportcarrière merkte ik, dat ik mijn eigen ambitie heel moeilijk kon realiseren in een organisatie. Te weinig vrijheid en ruimte, waardoor ik mijn creativiteit niet kwijt kon. Daarom ben ik voor mezelf begonnen en nu begeleid ik (ex-)topsporters naar werk en in wat ze daarna tegenkomen."

Literatuur

- *Het waarom van succes, van talent tot winnaar in topsport en bedrijf*, Jeroen en Herman Jansen e.a., Pepijn B.V., Uitgeverij | november 2009, ISBN 978-90-787-0905-3
- *Uitblinkers*, Malcolm Gladwell, Uitgeverij Contact, 2009, ISBN-13: 9789025432713
- *Jeukende handen? Stop ze in je zakken! Presteer meer door minder te managen*, Remko Iedema en Bram Wattel, Uitgeverij Pepijn B.V. , ISBN 978 9078 70790 60
- *De kracht van mensen*, Roland Hameeteman, Haystack Uitgeverij, januari 2009