



■ Ria van Dinteren

Interview met Lidewey van der Sluis

Leren is verlangen

Het is nog zomer als ik me bij Nyenrode meld voor een gesprek met prof. dr. Lidewey van der Sluis. Haar laatste boek over werving en selectie gaat over het selectieproces, een gedegen werk dat onderstreept en in beeld brengt dat er veel komt kijken bij het aannemen van mensen, dat talent ontplooiën soms een werkwoord en soms een toevaltreffer is, en dat we moeten oppassen om mensen te ongenueanceerd beoordelen. Ons themanummer is blijven leren. Hoe valt dat te rijmen met selecteren? Past dat wel bij elkaar?



foto: Ed van Rijswijk

Prof. dr. Lidewey E.C. van der Sluis

is thought leader, adviseur, econoom en hoogleraar strategisch talentmanagement aan de Nyenrode Business Universiteit. Tevens is zij buitengewoon hoogleraar aan de North-West University in Vanderbijlpark, Zuid-Afrika en visiting professor aan o.a. de Berlin School of Creative Leadership. Daarnaast werkt Lidewey internationaal als keynote speaker, boardroom advisor, en talent expert. Lidewey is een bevolgen spreker en vernieuwende denker met inzicht in en visie op thema's als ontwikkelingen en trends op de arbeidsmarkt, verantwoord leiderschap, gezond werkgever- en werknemerschap, en het verwerven, behouden en onderhouden van arbeidskracht in al haar diversiteit, en de toekomst van werk. Ze heeft vele publicaties op haar naam staan, waaronder meerdere boeken zoals 'Competing for Talent' (2008), 'Haakse Hakken' (2012), 'Talent is goed, Ambitie is beter' (2012), 'Sporen van Talent' (2014), en 'Het selectieproces' (2017). Daarnaast schreef ze ruim 200 artikelen in nationale en internationale tijdschriften. Haar anker ligt in de academische wereld, maar in haar onderzoek- en onderwijsprogramma's staat de verbinding met de praktijk centraal.

www.learningvision.nl

www.nyenrode.nl

Nieuwsgierigheid is soms belangrijker dan leergierig zijn!

In de aanloop naar het gesprek komt direct het verschil naar boven tussen nieuwsgierigheid en leergierig zijn. "Leergierig is willen weten of kunnen wat een ander al weet of kan. Mijn studenten zijn een voorbeeld van leergierige mensen. Zij willen graag weten wat ik al weet. In organisaties waar weinig wordt geïnnoveerd, maar wordt gevolgd en gereageerd op wat er in de markt gebeurt, wordt gekopieerd. Daar zijn leergierige mensen nodig die leren en uitvoeren wat anderen reeds bedacht hebben. Nieuwsgierigheid is wat anders. Dat heeft te maken met willen ontdekken, nieuwe inzichten en perspectieven willen krijgen, je begeven op ongebaande paden. In de wetenschap zie je veel nieuwsgierige mensen. Dat is ook logisch, want wetenschap draait om het principe te willen weten wat een ander nog niet weet. Zelf ben ik ook extreem nieuwsgierig. Onder nieuwsgierigheid ligt voor mij een diep verlangen naar willen weten wat we nog niet weten, naar verbetering en vernieuwing. Leren kan volgens mij niet zonder dat verlangen. Een groot leervermogen is onvoldoende om daadwerkelijk te leren. Je moet echt iets willen weten. Anders gezegd, om te leren is naast het leervermogen de leerbereidheid van groot belang. Op basis van deze achtergronden is het grootste verschil dat nieuwsgierigheid een open einde heeft en leergierigheid niet. Bij leergierigheid weet je wat je wilt gaan leren, je kent je einddoel. Wat overigens echt funest is voor een leerproces, is balans. Balans staat gelijk aan tevredenheid, het nu, en de status quo. Die balans zorgt voor rust. Echter, leren is bewegen, uit balans dus! De tijd waarin we nu leven is er een vol veranderingen en disrupties – en daarmee een tussentijd naar nieuwe evenwichten. Dit maakt het een heel leerzame tijd. Voor oud en jong, voor werkgevers en werknemers, voor links en rechts. We kunnen

met en van elkaar leren hoe we deze aarde kunnen en willen doorgeven aan de volgende generatie. Daarnaast zal de tijd zelf het ons ook leren.”

Toeval is niet uit te sluiten

In haar laatste boek pleit Lidewey voor prudentie, zorgvuldigheid bij het werven en selecteren van mensen. Dat gaat haar erg aan het hart. Ze gaat er echt voor zitten als de vraag waarom zorgvuldigheid zo belangrijk is, aan de orde komt. Zowel in haar boek als in dit gesprek is dat duidelijk te merken. “Die voorzichtigheid heeft te maken met het beoordelen van mensen, het leggen van andere mensen langs jouw meetlat. Geschied of ongeschied is veelal de beoordeling, terwijl tijden en visies veranderen. Bovendien is wat bij de ene organisatie geschied is, bij de andere ongeschied. Er zijn twee belangrijke invalshoeken te benoemen waarom je voorzichtig moet zijn met het oordelen over mensen. De eerste invalshoek heeft te maken met waar je vandaan komt. Mensen hebben een geschiedenis, een voorgeschiedenis, voorouders, een bepaalde achtergrond, noem het sociaal-culturele achtergrond. Die zit in je haarvaten en die neem je mee de organisatie in, ook bij het voeren van selectie- en beoordelingsgesprekken. Je kunt je eigen geschiedenis niet uitvlakken, dat bepaalt veel. Het heeft invloed op de kansen die je krijgt, op

afhankelijk van de blik en beelden van degene die jou mag beoordelen. Ook in dit tijdperk waarin zoveel te meten is. Uiteindelijk is een kandidaat afhankelijk van hetgeen er gemeten wordt. En wie bepaalt dat? Wie bepaalt in een organisatie de regels, de spelregels voor wat talent is en wie de beste is? In de sport is heel erg duidelijk wie waarom wint. De streep is transparant en wie er als eerste overheen komt, is ook te meten. Maar in organisaties? In het bedrijfsleven, wat is daar de streep? Uit onderzoek blijkt dat deze spreekwoordelijke streep zeer context- en tijdsafhankelijk is. Iemand die in de ene organisatie doorgroeit tot topman of -vrouw hoeft in een ander bedrijf of in een andere tijd niet de beste te zijn. Wie de beste is, wordt bepaald door de inzichten van dat moment en de cultuur van de organisatie. Daarnaast is mijn mensbeeld gebaseerd op de *growth mindset*. Mensen kunnen veranderen, leren, zich ontwikkelen. Mensen eenzijdig afserveren als ‘ongeschied’ gaat er bij mij dus niet in. Bovendien zijn mensen in organisaties afhankelijk van elkaar. Het bereiken van een toppositie kan daarom nooit het werk van de persoon zelf zijn. Dus verkiezingen van topvrouwen of -mannen: ik ben er niet zo van. Eer het team en besef dat je je succes ook aan anderen te danken hebt. Talentmanagement draait wat mij betreft ook om samenwerken en niet in competitie zijn. Dat is waarom het beoordelen en/of het waarderen van kandidaten en medewerkers wat mij betreft zorgvuldiger en integraler moet gebeuren.”

Leren is bewegen, uit balans dus!

je zelfvertrouwen, op je reacties en gedrag, en ook op je inschatting en beoordeling van een ander. De tweede invalshoek heeft te maken met het zien van talent. ‘*Talent is in the eye of the beholder*’. Beoordelingen van kandidaten en medewerkers zijn altijd deels subjectief. Om als talent te worden gezien, ben je dus

Er is lef nodig om leergierige mensen te selecteren

“Deze invalshoeken geven organisaties houvast bij het bepalen welke kwaliteiten en krachten ze echt nodig hebben. Zij worden gewezen op de noodzaak van zorgvuldige en weloverwogen selectie van talent. Een directe consequentie van onze ‘beperkte’ blik is dat daardoor talent verloren kan gaan. We zien talent over het hoofd omdat

we bijvoorbeeld naar het bekende zoeken, terwijl op lange termijn juist nieuw, maar onbekend talent nodig is. Bij het zoeken naar mensen voor een organisatie zijn er twee stijlen te onderscheiden: risicomijdend en risicozoekend. Risicomijdend selecteren betreft het kiezen voor de bekende weg met het oog op kortetermijnfunctioneren. Hierbij wordt gezocht naar iemand die het werk morgen kan naar behoren oppakken. Risicozoekend selecteren daarentegen omvat het op de groei aannemen van mensen. Hierbij wordt risico genomen. Je bent er niet helemaal zeker van dat iemand kan wat nodig is, maar je geeft de persoon een kans. Dan toon je als organisatie lef. Dit getuigt ook van een langetermijnvisie op het investeren in mensen. Leervermogen of leergierigheid zijn dan zeker zaken waar je bij de selectie naar kijkt. Er is overigens wel een verschil tussen het leren van mensen in dienst van organisaties en van zelfstandigen bijvoorbeeld. Ben je in dienst, dan bepaalt een organisatie vaak wat er geleerd moet worden en als zelfstandige heb je je ontwikkeling in eigen hand. Beide situaties hebben voor- en nadelen."

Inzet is belangrijker dan talent

Er is bijna geen organisatie die probleemloos mensen aan het leren krijgt en houdt. Uit ons gesprek blijkt dat de context heel belangrijk is. Is het dan zo dat je als individu gewoon mazzel moet hebben en van geluk kan spreken als je leergierige collega's hebt? Hoe zit het eigenlijk precies met de invloed van aanleg, leergierigheid, en de context? Lidewey: "Waar de een succesvol is, kan een ander falen. En omgekeerd. Talent zegt niet alles. Je zit als individu hoe dan ook aan de bak moeten om boven te komen drijven. Succes is nooit toevallig. Een mooie quote van de voormalige Amerikaanse president Calvin Coolidge (1872-1933) vind ik: *'Nothing is more common than unsuccessful people with talent.'*" Ze geeft

tal van voorbeelden uit het bedrijfsleven, de politiek en de sport waaruit dit blijkt. "Een mooi voorbeeld vind ik Dafne Schippers. Geen uitzonderlijk talent, maar een harde werker met een killermentaliteit. Elke dag gaat ze er weer voor: trainen en beter worden. Zij maakt keuzes die ten koste gaan van relaties en haar sociale leven. Daar zit een enorme drive achter om te winnen, een ongekennde passie om de beste te willen zijn. Deze drive heb je nodig om te winnen. Ook op de hedendaagse arbeidsmarkt, maar daar is een mildere vorm tot nu toe ook voldoende gebleken om een plek te verwerven. Maar het gevecht om mee te doen op de arbeidsmarkt zal nog verder opklaaien."

Wat betekent dit voor een individu? "Zij moet laten zien dat zij mee kan komen doordat zij blijft leren en vernieuwen. Factoren die daarop van invloed zijn, zijn wat mij betreft:

1. Fysieke gezondheid. Mensen moeten voor zover mogelijk zorgen dat ze fit genoeg zijn om te werken. Daar hoort bij dat je verantwoordelijkheid neemt voor je voeding, beweging en levensstijl.
2. Mentale conditie. Mensen moeten voor zover mogelijk zorgen dat zij emotioneel wendbaar en weerbaar zijn.
3. Professionele conditie. Mensen moeten voor zover mogelijk zorgen dat zij hun kwaliteit, kennis en kunde op peil houden. Hier hoort leren bij. Door te leren, zorg je dat er voldoende brandstof aanwezig is om te kunnen ontvlammen (zie ook eerdere artikelen in TvOO).
4. Ambitie en wilskracht. De wil om mee te blijven doen en bij te blijven, is bepalend voor de kracht die er achter iemands inzetbaarheid zit. Deze laatste factor kun je ook zien als karaktereigenschap of mentaliteit."

Zuurstof toedienen als organisatie

"Om aan leidinggevenden uit te leggen hoe

je leren kunt bevorderen, gebruik ik het model van de Branddriehoek als instrument (Van der Sluis, 2017). Dat model omvat de elementen die nodig zijn om een individu als ster te laten rijzen en stralen in een organisatie. Naast de vier factoren die ik hiervoor aanstipte, laat dit model zien dat er nog sprake is van een vijfde factor, de zogenaamde zuurstof. Deze factor staat voor de kansen, ruimte, en omgevingsfactoren die het mogelijk maken dat iemand in vuur en vlam komt te staan,

in het gunstigste geval tegen de klippen op tot stand komen. Als organisatie zul je de context moeten creëren waardoor mensen zich juist ten volle kunnen ontwikkelen en waar zij met en van elkaar blijven leren. Als je hebt geconstateerd dat de zuurstof ontbreekt in een organisatie, dan is die diagnose vaak al een *wake-up call* en daarmee het startsein voor verandering en verbetering in de richting van een zuurstofrijke werkomgeving. Ik merk dat het creëren van bewustzijn hierover al heel goed werkt. Mensen die voorheen in de schaduw stonden, zie je tot bloei komen. Dit vraagt wel wat van bestuurders en leiders: af van de *selfies* en bewegen naar en met anderen, naar *bothies*." ■

Je kunt je eigen geschiedenis niet uitvlakken

zoals Dafne Schippers de tweehonderd meter loopt. Want je kunt als individu nog zoveel ambitie, wilskracht en kwaliteiten hebben; zonder de spreekwoordelijke zuurstof red je het niet. Ik kom in mijn adviespraktijk in aanraking met bedrijven die zich realiseren dat zij zuurstofarm zijn. Hier is vaak sprake van traditionele hiërarchische verhoudingen waar men elkaar in een verticale greep houdt, waardoor leerprocessen en vernieuwingen

Referenties

- Sluis, L.E.C. van der. (2017). *Het selectieproces. Van opdracht tot voordracht*. Vakmedianet: Alphen aan de Rijn.
- Sluis, L.E.C. van der. (2014). Bevlogen ontbranden. *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*, 4(1), 46-47.

Ria van Dinteren, hoofdredacteur TvOO

THEMA.

Uitgeverij van Schouten & Nelissen

WATERVAL OF SCRUM?



Dit boek leert je wanneer je voor welke methode kiest: de traditionele methode of de nieuwe scrummethode. De praktijkvoorbeelden helpen je die keus te maken. Je leert wat beide methodes inhouden en hoe je ermee werkt. Kunnen werken met 'oud' en 'nieuw' maakt je flexibeler, en geeft je een nog steviger basis om projecten te managen!

Patries Quant, Floris Quant
€ 22,95

Thema.nl/annou