



LUK DEWULF

FLOW

MEETS

TALENT

Waar **uitblinken** en
jezelf zijn elkaar vinden

Lannoo
Campus

VOORWOORD

WAAROM WE DIT BOEK WILLEN SCHRIJVEN

Er woedt een ware talentenoorlog. Overal ter wereld en in elke sector vechten headhunters, hr-managers en interimkantoren om de sterkste kandidaten. Die *war for talent* is niets nieuws: Steven Hankin van het internationale adviesbureau McKinsey was de eerste die de term gebruikte, al in de jaren negentig. Globalisering nam toen een hoge vlucht en organisaties moesten anders beginnen denken én werken. Er ontstond een enorme vraag naar professionals met kennis van zaken, die nieuwe ideeën en processen konden aanbrengen. Het woord ‘talent’ verwees toen naar de toptalenten, de professionals met de hoogste expertise en creativiteit. Deze hoogopgeleide medewerkers waren zeer gewild, en organisaties probeerden hen bij elkaar weg te lokken.

De *war for talent* is nog steeds niet uitgewoed, maar hij kreeg wel een andere vorm. In zowat elke sector is er schaarste: de zorg, het onderwijs, de bouwsector, horeca, retail ... overal komen we handen en hoofden tekort. Er heerst (nog steeds) crisis en bedrijven halen hun beste tools boven om elk mogelijk talent aan te trekken én te houden. Hoe doen ze dat? Denk maar aan Pizza Fridays, padelmiddagpauzes en een kantoorhond. Bedrijven zijn erg creatief, maar hun aanpak is niet altijd duurzaam. Zelden leiden ze naar een context waarbinnen mensen willen *komen* werken en willen *blijven* werken. Een goed loon en een mooi pakket extralegale voordelen zijn niet voldoende om werknemers aan te trekken. De millennials

en gen Z'ers hechten meer belang aan zingeving, een goede balans tussen werk en privéleven en professionele ontwikkeling dan aan materiële voordelen.

Dat creëert zowel uitdagingen als mogelijkheden op het gebied van talentmanagement. Hoe maken we ons als organisatie zo aantrekkelijk mogelijk, zodat mensen bij ons willen komen solliciteren? En hoe tonen we die sollicitanten dat we een omgeving willen zijn waarin medewerkers hun talenten maximaal kunnen inzetten? Hoe geven we mensen die willen excelleren de kans om zich nog verder te ontwikkelen? Hoe maken we het mogelijk dat *iedereen* zich verder kan ontwikkelen, volgens hun talenten en interesses? En hoe zorgen we ervoor dat medewerkers die het bedrijf verlaten een verhaal vertellen dat ons nog steeds aantrekkelijk maakt voor anderen?

Geen gemakkelijke vragen. Geen gemakkelijke antwoorden. En toch gaan we in dit boek op zoek naar die antwoorden. Daartoe ging ik in gesprek met topsportcoach Paul Van Den Bosch. Hij werkt met toptalenten. Een kleine groep toppers. Ikzelf heb een visie op talent waarin ik ervan uitga dat iedereen talent heeft. Twee betekenissen voor het zelfde woord 'talent'. En ondanks die verschillende invullingen hebben we in onze gesprekken een gemeenschappelijke basis ontdekt.

We willen jou inspireren om je talenten op het spoor te komen en die zo in te zetten dat je daardoor flow ervaart. Individueel en in een team, in je privéleven en op het werk.

Dit boek is gevoed met heel wat inzichten uit de gesprekken. Maar het is meer dan louter een leesboek. Het is ook een boek dat op zoek gaat naar meer inzicht in wat concepten als talent en het daarmee samenhangende concept flow betekenen. Verwacht je

aan een boeiende tocht waarin we interessante wetenschappelijke inzichten en persoonlijke ervaringen afwisselen met opdrachten en denkoefeningen.

Nog dit: ben je als CEO of bedrijfsleider vooral bezig met de harde resultaten en de winst van je organisatie? Dan zul je weinig aan dit boek hebben. Je vindt misschien dat de slinger te ver is doorgeslagen en dat medewerkers te veel gepamperd worden. En je vindt woorden als talent en flow alleen maar soft. Maar werk je in een bedrijf waarin je verschil wilt en moet maken door werknemers zo in te zetten dat ze kunnen uitblinken en zichzelf overstijgen? Of wil je excellente medewerkers kunnen aantrekken, blijvend motiveren en aan boord houden? Dan is dit boek iets voor jou: of je nu bedrijfsleider, leidinggevende, coach, hr- of hrd-medewerker bent. Ook als zelfstandig ondernemer of gedreven professional zul je er veel waardevolle inzichten uit halen.

HOE GA JE MET DIT BOEK AAN DE SLAG?

Dit boek biedt je een overzicht van onze visies op talent en flow. Je vindt er naast achtergrondinformatie ook getuigenissen en onze eigen verhalen in terug. Maar dit boek is ook een werkboek, waarmee je zelf meer flow in je (werk)leven en in je team kunt brengen. Daarom deelden we dit boek op in elf stappen. Elke stap neemt je mee op zoek naar wat jou meer flow geeft, hoe je die flow kunt delen met anderen en hoe je een team in de flow krijgt. De stappen zelf zijn eenvoudig, maar het denkwerk en de praktijk zullen wat oefening van je vragen. Neem je tijd daarvoor. Gras groeit niet door eraan te trekken; talent en flow evenmin.

VOORWOORD WAAROM WE DIT BOEK WILLEN SCHRIJVEN 5

HOE GA JE MET DIT BOEK AAN DE SLAG? 7

INLEIDING HOE TALENT EN FLOW ELKAAR VERSTERKEN 11

DEEL 1

FLOW 35

STAP 1: OVER FLOW 40

STAP 2: DE OPTIMALE BALANS TUSSEN UITDAGING
EN IETS GOED KUNNEN 44

STAP 3: DE AAN-EN-UITKNOP VAN JOUW FLOW:
STAAT JOUW METACOGNITIE AAN OF UIT? 49

STAP 4: TWEE EXPERIMENTEN VOOR WIE NOG
NOOIT FLOW HEEFT ERVAREN 52

STAP 5: WERKEN (VANUIT JE TALENT) IN FLOW KAN
AANVOELEN ALS YOGA 55

STAP 6: EEN AUTOTELISCHE PERSOONLIJKHEID
(WILLEN) ZIJN 57

STAP 7: THE DARK SIDE OF THE MOON 63

DEEL 2

VAN INDIVIDUELE FLOW NAAR TEAMFLOW 73

STAP 8: HET BELANG VAN MEER FLOW IN JE ORGANISATIE 75

**STAP 9: MAAK JE FLOW BESMETTELIJK: VAN INDIVIDUELE
NAAR TEAMFLOW 79**

**STAP 10: OP ZOEK NAAR LEIDINGGEVENDEN DIE
TEAMFLOW MOGELIJK MAKEN 86**

**STAP 11: LEIDINGGEVENDEN DIE TEAMFLOW
ONMOGELIJK MAKEN 92**

NABESCHOUWING DE KRACHT VAN GEWOON TALENT 96

BRONNEN EN VERWIJZINGEN 98

INFLUENCING

HOE TALENT EN FLOW ELKAAR VERSTERKEN

Thomas is een 35-jarige grafisch ontwerper, die al heel zijn leven een passie heeft voor tekenen. Als kind bracht hij uren door met schetsboeken vol krabbels en tekeningen. Hij droomde er toen al van om 'iets met kunst' te doen. En toch koos hij voor een 'veilige' studie bedrijfskunde en kwam hij terecht in een multinational. Daar deed hij zijn werk goed, maar hij haalde er weinig voldoening uit.

Op weg naar huis dacht hij dikwijls terug aan de momenten waarop hij tekende, momenten waarin de tijd verdween en hij met niets anders bezig was dan dat. Hij besloot om een avondcursus grafisch ontwerp te volgen, gewoon om zijn creativiteit wat meer ruimte te geven. De tijd vloog voorbij terwijl hij aan het ontwerpen was. Zijn volledige focus lag daar, in dat moment. De voldoening die hij na elke opdracht voelde was intens.

Hij nam ontslag en startte als freelancer. Een risico, ja, maar Thomas had het gevoel dat hij eindelijk zijn ware roeping had gevonden. Hij verdient nu stilaan goed zijn brood. De werkdruk voelt hij nog steeds, maar hij doet zo graag wat hij doet dat hij het er voorlopig graag bij neemt. Thomas ervaart nu regelmatig momenten van intense focus en voldoening, momenten waarin hij de tijd vergeet en volledig opgaat in zijn werk. Dit zijn de momenten van flow, die hij nooit in zijn vorige baan had ervaren.

Je zou kunnen zeggen dat Thomas een gelukzak is, omdat hij van zijn hobby zijn beroep kon maken. Maar tegelijk nam hij een keuze waar heel veel risico aan vast hangt. Een vaste job verlaten. In het

diepe springen. Durven kiezen voor je talent, met als leidraad die activiteiten waarbij de tijd vliegt als je ermee bezig bent.

OEFENING – TALENT ZIT OVERAL

Laten we meteen al eens polsen naar jouw visie op talent. Denk aan één of twee mensen die je recent ontmoette en die indruk op je maakten door de manier waarop ze iets deden. Iets waarvan jij denkt: Dat zou ik nooit kunnen.

Beschrijf de situatie. Waar was het? Wie was erbij betrokken? Wat deed die persoon? Wat was er zo bijzonder in het gedrag van die persoon? Het resultaat of het effect? De impact op de omgeving of op anderen?

TWEE VISIES OP TALENT: EXCLUSIEF VS. INCLUSIEF

Iedereen heeft talent. Maar *wat* dat talent nu juist is, daarover kunnen meningen verschillen. Er is geen wereldwijde consensus over de definitie ervan. Frederik Anseel is hoogleraar verbonden aan de UNSW Business School in Sydney en expert op het gebied van organisatiepsychologie en talentmanagement. Van hem leerde ik het onderscheid tussen een *exclusieve* en een *inclusieve* visie op talent.