

Geen kicks, maar altijd hetzelfde

Deugden zijn geen beperkende normen of vage waarden, maar kwaliteiten waarin je uitblinkt. Vandaag: Lidewey van der Sluis, hoogleraar Strategisch Talent Management over discipline. „Discipline is de gestage druppel die de steen uitholt.”

Peter Henk Steenhuis

Voor het ontwikkelen van een talent is discipline een noodzakelijke deugd”, zegt Lidewey van der Sluis (1972), hoogleraar Strategisch Talent Management aan de Nyenrode Business Universiteit. „Talent is een cadeautje, een gegeven eigenschap, een gave. Het is afhankelijk van de persoon zelf en diens omgeving of dat cadeautje wordt uitpakket. Is die omgeving 'vruchtbare grond', dan zal dit het talent doen groeien en bloeien, zo niet dan zal het talent verdorren.

Er is een verschil tussen talent *hebben*, en een talent *zijn*. Het is mooi meegenomen als je zangtalent of balgevoel hebt, maar je wordt pas een zangtalent of een goede sporter als dat talent in vruchtbare grond valt en tot bloei komt. En voor talenten geldt, uitzonderingen daargelaten, dat discipline de randvoorwaarde is voor talentontwikkeling.”

Wat is discipline?

„Doorgaan en standvastigheid. Dat is: volharding, uithoudingsvermogen, gefocust blijven. Discipline is de gestage druppel die de steen uitholt. Er is veel onderzoek gedaan naar de vraag of discipline een aangeboren persoonlijkheidskenmerk is of een vaardigheid die te ontwikkelen is. Binnen de psychologie is men geneigd discipline een persoonlijkheidskenmerk te noemen, nauw verwant aan consciëntieusheid.”

Discipline is een talent.

„Een aangeboren talent maar ook zeker een talent dat ontwikkeld kan worden.”

Wat sneu, dan heb je het ene cadeautje nodig om het andere te kunnen uitpakken.

„Gelukkig is het niet zo dat je een talent hebt, of helemaal niet hebt. Juist daarom is discipline ook een deugd. Deugden zijn namelijk houdingen en gedragingen die door geleidelijke vorming tot stand komen. Iemand die de deugd van de discipline bezit, kan deze ook gedurende zijn leven

gecultiveerd hebben.”

Waarom is de een wel in staat zijn sprankje aangeboren discipline om te zetten tot de deugd, en de ander niet?

„Talentontwikkeling is afhankelijk van de context. En de ontwikkeling van discipline derhalve ook. Wanneer iemand opgroeit in een omgeving waarin veel waarde wordt gehecht aan discipline is de kans groot dat die persoon tijdens zijn of haar opvoeding discipline bijgebracht krijgt. Want die discipline wordt getraind. Groeit een kind op in een gezin met weinig structuur en lossere leefregels, dan is de kans kleiner dat een kind zich de deugd van de discipline eigen maakt.”

Je hebt een talent, zeg balgevoel, dat door een ander talent, discipline, tot ontwikkeling kan worden gebracht. Dit lijken verschillende talenten.

„Klopt. Ik koppel talentontwikkeling vaak aan vier werkwoorden: willen, kunnen, mogen en durven. Mogen heeft met de context te maken, bijvoorbeeld de omgeving waarin je opgroeit. Durven heeft met moed en lef te maken. Kunnen met een specifiek talent, iets als balgevoel. Willen is het werkwoord dat ik met discipline associeer. Want bij talentontwikkeling draait het om keuzes maken. Keuzes die op basis van de persoonlijkheid worden gemaakt maar ook op basis van zelfkennis en motivatie. De ontwikkeling van discipline wordt uit passie geboren.”

Passie is een modewoord.

„Klopt, maar de betekenissen lopen sterk uiteen. Dat valt me op als ik voordrachten houd bij het bedrijfsleven of non-profitorganisaties. Deelnemers associëren passie dan vaak met 'het werk met plezier doen en het werk leuk vinden'. Maar het woord passie dekt een veel bredere lading. Het betekent behalve hartstocht ook lijden – denk aan de Mattheüspassie. Als je zegt dat je je werk met passie doet, dan betekent

dat ook dat je bereid bent om er offers voor te brengen.

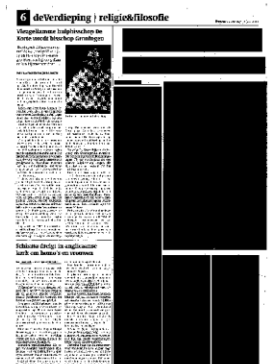
Ik hoorde Richard Krajicek onlangs vertellen over de moeite die het zijn pupillen soms kost om zich na een training nog een uur door een masseur te laten behandelen. Maar omdat die jonge spelers gepassioneerd zijn voor hun sport, kunnen zij hiervoor de discipline opbrengen. Dat heeft weinig met 'plezier en leuk' te maken, maar raakt aan toewijding. Het offer is dan dat zij een uur later thuis zijn en dus minder

tijd hebben voor andere, leuke dingen. De deugd van de discipline en hun passie zorgen ervoor dat zij die offers brengen.

Daarbij zijn regelmaat en routine belangrijk. Wie gewend is om regelmatig hard te lopen, zal weinig discipline hoeven opbrengen die regelmaat vast te houden. Maar is een hardloper geblesseerd geweest, dan is de routine eruit en kost het vaak moeite de draad weer op te pakken. Zonder regelmaat vallen we terug op ons natuurlijke patroon, waarbij de een meer aangeboren discipline bezit dan de ander. Regelmaat zorgt ervoor dat de discipline gevoed wordt. Wordt die regelmaat verbroken dan moet de regelmaat uit jezelf komen. Dat is veel zwaarder.”

Hoe weet je of je discipline bezit? Geef iemand een bal en je weet snel of hij balgevoel heeft, maar discipline?

„Discipline op het werk is te herken-



nen door iemands leergedrag en werkpatronen onder de loep te nemen. Gedisciplineerde medewerkers hebben een sterk ontwikkeld plichtsbesef. Zij zoeken houvast in de structuur van hun werk of creëren dat houvast zelf in de systematische wijze waarop ze hun eigen doelen nastreven.”

Komt zo'n gestructureerde leefwijze niet voort uit angst om in chaos te stikken?

„Discipline kan inderdaad voortkomen uit de angst om structuur en houvast te verliezen. Een deugd wordt wel het ultieme midden genoemd. Wanneer discipline voortkomt uit angst slaat zij door; iemand bezit dan niet meer de deugd van de discipline maar wordt een *control freak*. Aan de andere kant staat de impulsieve persoonlijkheid, die voor van alles openstaat en zijn aandacht nauwelijks kan richten.”

Impulsief klinkt negatief, maar het is wel een juiste beschrijving voor een dominante leefwijze in onze cultuur.

„Discipline staat als deugd inderdaad sterk onder druk. Ik heb veel met studenten te maken voor wie discipline een tamelijk onbekend verschijnsel is in hun leefwereld die bol staat van *multitasking* en zappdrag. Het begrip 'discipline' heeft bij de jonge generatie een negatieve

connotatie. Elke dag dient voor deze 'screenagers' anders en verrassend te zijn; hoe onvoorspelbaarder het leven is, hoe hoger zij dat waarderen. Een gedisciplineerd leven is hier tegengesteld aan: elke dag is de druppel de druppel.”

Hoe brengt u deze studenten de waarde van de druppel bij?

„Op dat probleem hebben we nog geen antwoord gevonden. Mogelijk zijn er alternatieve lesmaterialen, zoals de podcasts, waarbij je boeken op je iPod kunt afspelen terwijl je aan het hardlopen bent of op de bus staat te wachten. Dat vinden studen-

ten heerlijk, maar het is nog de vraag of de informatie zo echt beklijft.”

Dat is symptoombestrijding.

„Eens. Nyenrode staat bekend om de gedisciplineerde aanpak van onderwijs en het hele sociale leven daaromheen. Hier is de collegeplicht nooit afgeschaft. Op andere universiteiten wel, maar die voeren het nu weer in. Als die plicht er niet is, komen studenten simpelweg te weinig naar college, en missen daardoor tentamens. Ook krijgen ze te weinig mee van het leerklimaat dat bij een academische opleiding hoort. Maar deze verplichting gaat enigszins tegen hun gevoel van eigenwaarde in, al merken ze wel dat het hen helpt bij hun prestaties en ontwikkeling.”

Studenten hebben het idee dat ze later, als ze een baan hebben, met een koptelefoon op hun hoofd langs de Vecht kunnen blijven rennen?

„Ze hebben het idee dat de wereld aan hun voeten ligt, hun mogelijkheden grenzeloos zijn en dat hun flexibiliteit in deze dynamische tijd vereist is. Zij groeien op met het idee dat zij kunnen werken wanneer ze willen, waar ze willen, hoe ze willen. Dat discipline hen helpt bij het maken van de juiste keuzes en bij het verwezenlijken van hun dromen en ambitie, gaan ze gedurende hun studie inzien.

Rond het dertigste levensjaar wordt hen vaak wel duidelijk dat werkomgevingen nu eenmaal vragen om een gezonde dosis discipline. Het verzet tegen discipline hoort bij een onstuimige levensfase. Daarom is het zo bewonderenswaardig als enkelingen – sporters, musici, studenten – juist in die vroege levensfase de deugd van de discipline tentoonspreiden.”

Prof. dr. Lidewey E. C. van der Sluis is hoogleraar Strategisch Talent Management aan de Nyenrode Business Universiteit.