

# Beleid

## Tijd voor Talent!

Talentmanagement moet, voor iedereen

Dit artikel is een pleidooi voor talentmanagement van iedere werknemer en leidinggevende in organisaties. En niet uitsluitend van de jonge high potentials die als toptalent te boek staan. Ik ben ervan overtuigd dat iedereen getalenteerd is, iedere medewerker op ieder niveau in bedrijven en instellingen. Ook weet ik me door onderzoek gesterkt in mijn overtuiging dat talent handvatten biedt voor verhoging van productiviteit en effectiviteit van medewerkers op een manier die tevens stress vermindert.

ARTIKEL

Evert Pruis



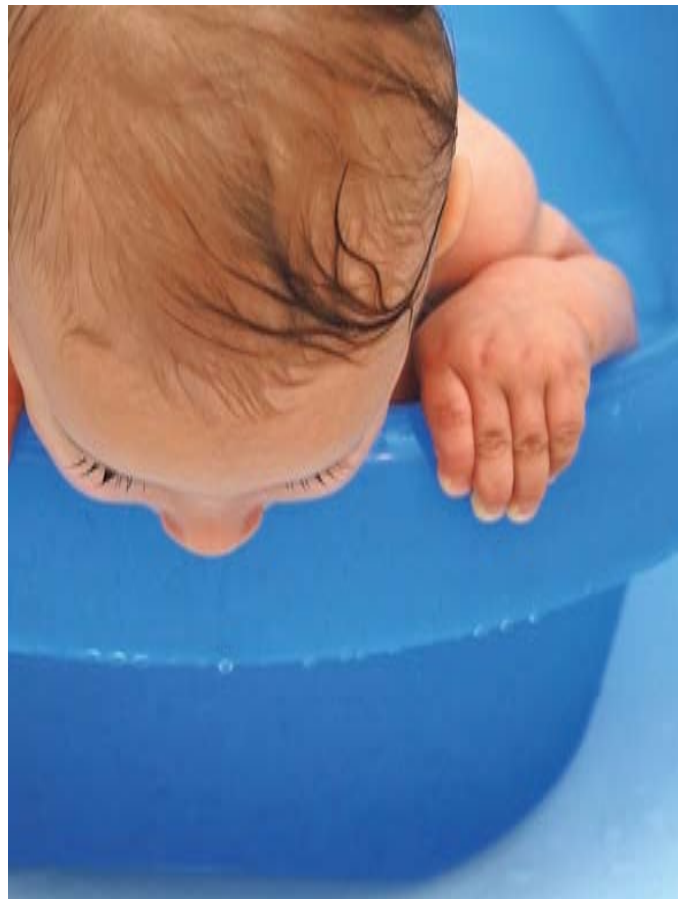
Wie hebben invloed op de ontwikkeling van talent? In mijn visie zijn dat ten minste drie actoren: de medewerker, de leidinggevende en HRD. Ik ga uit van de gedachte dat iedere medewerker zelf verantwoordelijk is voor zijn of haar ontwikkeling. Waarbij het wel van belang is dat de individuele prestaties bijdragen aan het behalen van de doelstellingen van het team, de afdeling en de organisatie. Een leidinggevende heeft een belang bij goede prestaties van medewerkers. De prestaties van alle medewerkers bij elkaar opgeteld vormt immers zijn of haar eigen doelstelling. HRD levert vervolgens ondersteuning in leren en ontwikkelen, enerzijds met als doel het behalen van bedrijfsdoelstellingen, anderzijds ter ondersteuning van de ontwikkeling van medewerkers op langere termijn.

Welke rol kunnen deze actoren nu vervullen als het gaat om talentmanagement? Welke ondersteuning kan HRD bieden als het de unieke talenten van medewerkers en leidinggevende als vertrekpunt neemt? Wat zou het kunnen opleveren als een leidinggevende zijn/haar team, zijn/haar mensen benadert vanuit hun talent en hoe kan hij of zij het inzetten van talent dan stimuleren? En hoe kan ik als individuele medewerker mijn eigen talentmanagement ter hand nemen? Op deze vragen ga ik in dit artikel dieper in. Laat ik eerst mijn visie op talent toelichten en stilstaan bij de waarde van talentmanagement voor iedereen.

Welke rol kunnen deze actoren nu vervullen als het gaat om talentmanagement? Welke ondersteuning kan HRD bieden als het de unieke talenten van medewerkers en leidinggevende als vertrekpunt neemt? Wat zou het kunnen opleveren als een leidinggevende zijn/haar team, zijn/haar mensen benadert vanuit hun talent en hoe kan hij of zij het inzetten van talent dan stimuleren? En hoe kan ik als individuele medewerker mijn eigen talentmanagement ter hand nemen? Op deze vragen ga ik in dit artikel dieper in. Laat ik eerst mijn visie op talent toelichten en stilstaan bij de waarde van talentmanagement voor iedereen.

### Talent: je wordt ermee geboren

In de positieve psychologie is 'signature strength' (Seligman, 2002) één van de sleutelbegrippen. Het wordt gedefinieerd als het vermogen om een bepaalde activiteit consistent en vrijwel perfect uit te voeren. Talent is de sleutel tot dit vermogen. Talent wordt gedefinieerd als natuurlijk terugkomende patronen van gedachten, gevoelens of gedrag die productief toegepast kunnen worden. Die patronen ontstaan als neurologische patronen in je hersens tussen je 3e en 15e levensjaar (Hodges & Clifton, 2004; Page & Carter, 2007). Je zou bijna kunnen zeggen dat je met talent geboren wordt!



Talent: neurologische patronen?

'Je zou bijna kunnen zeggen dat je met talent geboren wordt!'

Ik heb in mijn werk als leeradviseur ervaren dat het inzetten van talent vrijwel moeiteloos gaat. Je doet als vanzelf waar je goed in bent. Maar waarom is dat zo? Als we neurologisch kijken, zijn in ons talent gedragspatronen vervat die we al vaak succesvol hebben ingezet (Hodges & Clifton, 2004). We zijn er al getraind en geoefend in. Kijkend naar talent vanuit een leerperspectief biedt de positieve psychologie mooie aanknopingspunten voor talentmanagement. Die gaat ervan uit dat je makkelijker iets kunt ontwikkelen waar je goed in bent, dan iets (aan)leren wat je nog niet kunt. Juist wat succesvol is gebleken, laat zich met plezier uitbreiden, verbreden en verdiepen met nieuwe kennis en vaardigheden (Hodges & Clifton, 2004). Bewust doen waar je goed in bent is ook bevorderlijk voor je zelfvertrouwen. Door meer zelfvertrouwen ga je gemakkelijker nieuwe uitdagingen, rollen en taken aan die in het verlengde liggen van je talent, van je kracht. Daarbij ben je sneller productief en meer effectief, met minder stress (Sivanathan, Arnold, Turner, Barling, 2004; Boniwell, 2006).

Als ik dit doorvertaal naar de praktijk van talentmanagement, kom ik op de volgende gedachten. Door je te richten op het leren kennen en gericht uitbreiden van talent:

- ben je als medewerker met minder moeite en stress productiever en effectiever;
- bevorder je als leidinggevende de productiviteit van je medewerkers en daarmee van je afdeling of team;
- maak je als HRD gebruik van het latente leervermogen van medewerkers en leidinggevenden en bevorder je daarmee het rendement van opleiding, training en coaching.

Talentmanagement voor iedereen heeft in mijn optiek enorme potentie. De inzet van talent maakt effectiviteit, creativiteit, wilskracht en eigenheid los (De Dreu, 2005). Door toepassing, aandacht en gerichte ontwikkeling kan ons talent uitgroeien tot een authentieke stijl. En die eigen, authentieke stijl kunnen we steeds weer opnieuw leren in te zetten in nieuwe situaties en andere omstandigheden. Als we Tom Peters moeten geloven is die eigenaardigheid 'meer dan ooit de enige slimme strategie voor Continue Persoonlijke Vernieuwing en Radicale Innovatie in Organisaties' (Peters, 2005).

### Bewustwording van talent: de uitdaging voor HRD!

Vaak zijn we ons echter niet heel bewust van ons talent. Je zet je talent in door die dingen te doen die je aanspreken, energie geven, die je leuk en inspirerend vindt. Vaak zijn dit ook de dingen die je goed kunt. Als we nu ons talent beter erkennen en kunnen benoemen, kunnen we dat talent dan niet nog beter inzetten? Dat je je werk zo inricht dat dit aansluit bij je talent? En dat dit je de gelegenheid biedt je talent verder te ontplooiën? Of dat je als leidinggevende gericht kunt ondersteunen bij de ontwikkeling vanuit talent? De juiste mensen op de juiste plek?

Je bewust worden van je talent. Ik zie hierin een belangrijke bijdrage van zowel HRD, de leidinggevenden als jezelf als talenteigenaar. Hoe kunnen we dat doen?

### Vanuit HRD...

HRD kan medewerkers en leidinggevenden hulpmiddelen ter beschikking stellen om talent in de eerste plaats vast te stellen en vervolgens te laten groeien. Dit laatste doen we vaak met het oog op verbeterpunten, ontbrekende competenties, een 'gap'-analyse. Het zou waardevol zijn hierin eens voort te bouwen op het specifieke talent, de kracht van het individu en de wijze waarop je deze talenten verder kunt ontwikkelen en inzetten. In het kader

### Suggesties voor talentvolle ondersteuning door HRD

- Stel StrengthsFinder analyses ter beschikking (Hodges & Clifton, 2004). Met deze elektronische test ontdek je je 'signature strength'. De test is in een Nederlandstalige versie beschikbaar.
- Ontwikkel een laagdrempelige, eenvoudige en bruikbare systematiek voor 360 graden feedback en bied leidinggevenden hiervoor opleidingen aan.
- Werk in langere opleidingsprogramma's consequent met ingangstoetsen. Bied deelnemers de mogelijkheid om te versnellen of te vertragen.
- Onderzoek mogelijkheden om maatwerk opleidingstrajecten te bieden aan iedere individuele medewerker en leidinggevende die talent, persoonlijke kracht, als vertrekpunt nemen.
- Onderhoud een rijk en divers netwerk van coaches die medewerkers en leidinggevenden persoonlijke begeleiding kunnen bieden bij de ontwikkeling van hun talent.

hierboven staan enkele concrete suggesties voor ondersteuning bij bewustwording en ontwikkeling van talenten.

### Leiding geven aan talent

Talentvol leiding geven doe je door open te staan voor de talenten van je medewerkers. Dat begint ermee dat je ze leert (h)erkennen. Dat vraagt een getraind luisterend oor, liefdevolle nieuwsgierigheid en openheid. Een coachende leiderschapstijl en 360 graden feedback kunnen je hierbij op weg helpen.

Stimuleren van de ontwikkeling van talent doe je vervolgens door de medewerker taken te laten uitvoeren die passen bij de talenten van je medewerker. Je kunt je medewerker daarbij aanmoedigen om opleiding, training of coaching te volgen die in lijn met zijn of haar talent ligt.

### Een praktijkervaring

Regina (leidinggevende communicatieadvies ING HR Nederland): 'De talenten van mijn medewerkers begin ik te herkennen. Ik kan zien wanneer ze in hun kracht komen. De ogen beginnen dan te glimmen. Ik probeer hen te stimuleren vanuit hun natuurlijke kracht te werken. Want ik merk dat als je niet vanuit je talent werkt, je ook strijdt tegen jezelf. Creativiteit verdwijnt, zandzakken komen. Voor mij is de uitdaging er in een gesprek met mijn medewerker achter te komen waar de essentie van het probleem ligt. M'n medewerker ziet dan vaak meteen een oplossing die bij hem of haar past en daarmee ook uit te voeren is. Het vraagt van ons beiden het gesprek te richten op de feiten: 'wat is hier aan de hand?' Je moet elkaar vertrouwen om tot op de essentie door te mogen vragen. Want de verleiding is groot om te spreken over het gedoe eromheen. Maar dan gaat het niet meer om jou en om wat jij ertoe doet. Voor mij is het ook uitdagend om niet met oplossingen te komen. Het zijn namelijk mijn oplossingen, die passen bij mijn talent.'

### Tips voor medewerkers (vrij naar Hodges & Clifton, 2004)

- Maak een lijst van dingen die je (ooit) perfect gedaan hebt.
- Eis die op als je sterke punten.
- Deel je sterke punten met anderen.
- Benoem je talent (ofwel: zorg dat je leidinggevende, je coach, je leraar of anderszins je daarbij ondersteunt).
- Reflecteer wat het zou kunnen opleveren als je werkt op basis van je talent.
- Voeg nieuwe kennis en vaardigheden aan je talent toe. Zoek naar opleiding, training en coaching die je talent gericht kunnen laten groeien.
- Gebruik je talent bewust, actief en zo vaak je kunt.

### Zelf je eigen talent ter hand nemen

En wat kun je zelf doen? Als eigenaar van je talent? Hoe geef je je eigen ontwikkeling talentgericht vorm?

De eerste stap, je ontkomt er niet aan, is het benoemen van je eigen talent. Want alleen een talent dat je kent, kun je bewust inzetten en laten groeien. Ik heb persoonlijk ervaren dat het proces om talent te benoemen tijd en aandacht vergt. Ik breek in dit artikel een lans voor talentgerichte aandacht van HRD en leidinggevenden. Mochten die je (nog) niet de ondersteuning kunnen bieden die je nodig hebt om je talent te benoemen, kom dan zelf in beweging. Zoek een coach, een leraar of een opleiding. Wellicht heb je iets aan de tips in het kader hierboven?

### Tot slot

Ik geloof er in dat het van belangrijke waarde is om je bewust te zijn van je talent, je talent te kunnen benoemen. Dit verhoogt de kans op werk 'alsof het vanzelf gaat', dat doen waar je goed in bent, wat uiteindelijk ook maakt dat we effectiever en efficiënter

zullen werken. En met minder stress. Vanuit verschillende rollen kunnen we hieraan een bijdrage leveren, beginnend bij onszelf. Heeft u al goed zicht op uw talent?

### Mag mijn talent zich aan u voorstellen?

Om mijn visie op talent nader te illustreren, stel ik mij op basis van mijn talent aan u voor. 'Ik ben een herder. Ik hoed projecten, trainingsgroepen, processen en mensen om me heen. Juist wanneer het niet goed gaat, wanneer het spannend wordt, wanneer mensen bekneld raken, dan veer ik op, dan ga ik luisteren, steunen, ondersteunen en prikkelen. Ik leef op als mensen weer mogelijkheden en kansen zien en optimistisch voor zich uit kunnen kijken. Hierin zit ook mijn persoonlijk verlangen tot verdere ontwikkeling. Hoe kan ik mijn eigenheid en mijn talent als herder inzetten in al mijn professionele activiteiten?'

**Evert Pruis is senior leeradviseur bij EMC Leren in bedrijf.**

### Bronnen

- Buckingham, M., & Clifton, D.O. (2001). *Now, Discover Your Strengths*. New York: Free Press.
- Boniwell, Ilona (2006). *Positive Psychology in a nutshell*. London: PWBC.
- Cooperrider, David; Whitney, Diana and Jacqueline Stavros (2007). *Appreciative Inquiry Handbook*, 2nd Edition (Perfect Paperback). Crown Custom Publishing.
- Corporate Leadership Council (2002). *Building the High Performance Workforce*. Washington, DC: Corporate Leadership Council.
- Dreu, Jan de (2005). *Leef! 8 opwekkende aanwijzingen*. Laag Zuthem: Stichting Pulsar Fonds.
- Hodges, Timothy D., & Clifton, Donald O. (2004). *Strength-Based Development in Practice*. In: Linley, Alex P., & Joseph, Stephen (2004). *Positive Psychology in Practice*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Page, N. & Carter, D. (2007) *The business case for a strength based organisation*. Coventry: Centre for Applied Positive Psychology (CAPP whitepaper).
- Peters, Tom (2005). *Talent ontwikkelen, verkopen, zijn*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Seligman, M.E.P. (2002). *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfilment*. New York: Free Press.
- Sivanathan, Niro, Arnold, Kara A., Turner, Nick & Barling, Julian (2004). *Leading Well: Transformational Leadership and Well-Being*. In: Linley, Alex P., & Joseph, Stephen (2004). *Positive Psychology in Practice*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

## Talentedjacht



### Nanno Jiskoot (1976)

Producent en regisseur met een eigen filmbedrijf. Voorheen psycholoog en trainer.

### Wat zie je zelf als je belangrijkste talenten?

'Een talent van mij is dat ik kansen zie om (talenten van) mensen bij elkaar te brengen en te enthousiasmeren. Ik ben creatief, ondernemend en heb het lef om dingen ook echt te gaan doen. Dit doe ik vanuit een positieve levenshouding, ik ga altijd uit van wat ik kan en heb een bijna grenzeloze drive om te gaan voor de dingen die ik echt graag wil.'

### Hoe zit het met de inzet van deze talenten in je loopbaan?

'Ik ga samen met mensen op zoek naar een oplossing om het

mogelijk te maken om hun doelen te realiseren. Daarbij kijk ik niet alleen naar hun vraag maar ook breder, zonder mijn eigen randvoorwaarden uit het oog te verliezen. Ik zoek samen naar 'hun' oplossing. Ik vind het belangrijk dat iemand door mij succes kan hebben. Als psycholoog maar ook als filmmaker ben je voortdurend bezig met gedrag van mensen. In mijn bedrijf kan ik nu ook mijn creativiteit en ondernemersschap kwijt.'

### Wat heeft je geholpen om deze stap te zetten?

'Mijn omgeving en werkgever hebben hier een belangrijke rol in gespeeld. Zij gaven mij het vertrouwen dat ik het ook als ondernemer zou redden. Ik kon een aantal opdrachten meenemen van mijn werkgever en vond ook een ruimte om mijn studio te beginnen. Al met al voor mij genoeg om de sprong te wagen.'