

Werken in organisaties



Noordhoff Uitgevers

Heike Aiello

1^e druk

Werken in organisaties

Hoe werken werkt

Heike Aiello

Noordhoff Uitgevers, Groningen/Houten

Ontwerp omslag en binnenwerk: G2K Ontwerpers, Groningen

Omslagbeeld: Getty Images, Londen

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen gegevens houden zij zich aanbevolen.

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan: Noordhoff Uitgevers BV, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl



0 / 17

© 2017 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

ISBN (ebook) 978-90-01-85636-6

ISBN 978-90-01-83426-5

NUR 801

Voorwoord

We leven in een boeiende tijd. Door snel veranderende klantwensen, digitalisering en de vele technologische veranderingen (zoals internet of things, robotics, kunstmatige intelligentie, 3D-printen, biotechnologie) worden eisen gesteld aan de flexibiliteit, de wendbaarheid en het innovatievermogen van organisaties. De zoektocht naar nieuwe organisatievormen is in volle gang. Sommige banen en beroepen houden op te bestaan, nieuwe banen en beroepen ontstaan. Deze ontwikkeling zal zich voortzetten. Verder zullen er lossere verbintenissen gaan ontstaan tussen werkgevers en werknemers, de arbeidsrelatie zal flexibiliseren.

Met andere woorden: de arbeidsmarkt is meer dan ooit in beweging. Dit biedt volop kansen voor starters, millennials en anderen die op zoek zijn naar een (eerste) baan.

Het op zoek gaan naar een baan die aansluit bij je talenten kun je zien als een reis. Zelfreflectie helpt je om uit te vinden wat je wilt, om helder te krijgen wat je wilt bereiken, wat je talenten en je drijfveren zijn. In feite ontwikkel je hiermee een kompas voor de toekomst dat je voor altijd met je meedraagt en dat onafhankelijk is van je vakkennis, die je immers altijd weer kunt vergroten. Natuurlijk moet je dit kompas af en toe herijken. Sommige talenten zullen zich namelijk pas na verloop van tijd openbaren.

Werken in organisaties is een heel bijzonder boek. Het is geschreven vanuit het perspectief van de werkzoekende. Het boek is helder opgebouwd waarbij het hele proces van in kaart brengen van je eigen talent tot aan hoe je een baan en organisaties kiest en je daar je weg in moet vinden, beschreven staat. Via modellen, theorieën en voorbeelden, cases en oefeningen help je jezelf op weg.

Persoonlijk heb ik erg genoten van de vele voorbeelden en cases, die het boek praktisch en hanteerbaar maken en je aan het denken zetten.

Heike Aiello heeft vanuit haar jarenlange ervaring als adviseur van vele organisaties en vanuit haar vakmanschap een aantrekkelijk, inspirerend en compleet boek geschreven. Het is daarmee ook een heel mooi naslagwerk voor degenen die iets willen weten over hoe je naar organisatieculturen kunt kijken of hoe je vitaal kunt werken.

Kortom, *Werken in organisaties* is een absolute aanrader voor studenten, starters op de arbeidsmarkt en iedereen die op zoek is naar een nieuwe baan.

Sandra Gaarenstroom
Senior manager Management & Talent Development, Achmea

Inleiding

Doel van dit boek

Dit boek biedt begeleiding aan starters op de arbeidsmarkt tijdens het gehele proces van het verkennen en kiezen van een organisatie die bij hen past en vervolgens bij het zetten van de eerste stappen binnen die organisatie. Aan de hand van theorieën, modellen, voorbeelden, ervaringsverhalen, tips en oefeningen leer je jezelf beter kennen, leer je een inschatting maken van de cultuur van een organisatie en lees je hoe werken écht gaat.

Werken in organisaties is uitdagend, inspirerend, afwisselend en leerzaam. Een up-to-date onmisbare gids om snel je weg te vinden en effectief en met plezier aan de slag te gaan. Het geeft antwoorden op vragen als:

- Ontdekken: Wat zijn mijn talenten en interesses?
- Verkennen: Hoe kan ik van buitenaf inschatten hoe een organisatie van binnen werkt?
- Kiezen: Hoe kom ik tot een goede match tussen mijn talenten en een organisatie?
- Verdiepen: Hoe werkt 'werken' binnen organisaties écht? Hoe schrijf ik e-mails zodanig dat die ook gelezen worden? Hoe zet ik social media in? Hoe krijg ik de aandacht van mijn baas? Hoe vergader ik effectief? Hoe kom ik achter de ongeschreven regels van een organisatie?
- Vitaal blijven: Hoe voorkom ik werkstress en blijf ik fit en gezond op het werk? Hoe kan ik mijn werkomgeving positief beïnvloeden?

Dit boek staat vol met praktische tips, interviews met werknemers, praktijkvoorbeelden en oefeningen.

Je kunt de inzichten uit dit boek ook inzetten om doelgericht te solliciteren. Kijk in *Hoe werk je met dit boek* voor leestips.

Het bijzondere van dit boek

Er bestaan veel goede boeken over loopbaankeuzes, organisaties en samenwerken. Bij Noordhoff Uitgevers is recentelijk een aantal titels verschenen, zoals *Samenwerken in Projecten*, *Change Management*, *Lerend organiseren en veranderen*, *Projectmanagement*, *Gedrag in organisaties en Persoonlijke Kwaliteit*. In die boeken wordt vaak ingegaan op de theorieën die ook in dit boek beschreven worden, maar dat gebeurt met name vanuit het organisatieperspectief. *Werken in organisaties* is een aanvulling op de bovengenoemde titels; het bekijkt de theorieën en praktijk vanuit het perspectief van de (jonge) werknemer. Dit boek is bijzonder omdat het hele proces meegenomen wordt: vanaf het verkennen van de eigen talenten, het leren 'lezen' van organisaties en het doorlopen van het keuzeproces tot de eerste maanden binnen een organisatie en tips om op het werk vitaal en veerkrachtig in balans te blijven.

Groningen, voorjaar 2017
Heike Aiello

Woord van dank

Een boek over organisaties en samenwerken ontstaat niet geïsoleerd in een stille studeerkamer. Een grote groep geëngageerde vakmensen en meelezers heeft *Werken in organisaties* mogelijk gemaakt.

Hartelijk dank aan uitgever Petra Prescher en redacteur Ada Bolhuis van Noordhoff Uitgevers en aan meelezers Lykle de Vries, Harma Schut, Heleen de Vey Mestdagh-Kolk en Robert den Engelsman. Zij hebben mij tijdens de intensieve maanden van schrijven gesteund, uitgedaagd en geïnspireerd. Hartelijk dank ook aan Annelie Uittenbogaard voor haar bevolgen ondersteuning met de eindredactie, de reflectievragen en de website. Een beter team kun je niet wensen en een groot deel van de leesbaarheid van dit boek is aan hun inbreng te danken.

Ik mocht boeiende gesprekken voeren en vervolgens portretten maken van: Mélanie Visser, Wies Kuijpers, Tobi Schroeder, Edwin van der Scheer, Antje Bartholly, Chantal Stokebrook-van den Bulk, Harrie Haan, Rob Bartholly, Robert den Engelsman, Jacqueline Selker, Clotilde Grimault, Erik-Jan Kok, Bert de Windt, Goof van Amelsvoort en Yvonne Gallé.

Mijn dank gaat uit naar Cora Smit, Saskia Tjepkema, Kemp van Ginkel en Marcel Kuhlmann, alsmede Niels Schaeffer, Martha Buning en Annemarie Lombard voor hun inspiratie en inhoudelijke inbreng. Ook bedank ik Eefje Teeuwisse, Hiske Wiggers, Harriet Stam en Reina de Raad-Keun voor verhelderende sparringmomenten en Kaj van der Plas en de young professionals Brechtje Waltje, Ilse Mensink en Jonathan Jetten van YoungLink voor het zorgvuldige proeflezen.

Een speciaal dankwoord heb ik voor mijn man Marco voor alle liefde, ruimte en steun bij dit schrijfproject en voor mijn steeds opnieuw verrassende kinderen Maurizio en Aurelia – behorend tot de nieuwste generatie die op de basisschool al programmeren, mediteren en het geven van complimenten leert.

Inhoud

DEEL I

Verkennen en keuzes maken 15

1 Ontdekken en inzetten van je talenten 17

- 1.1 Talent op het spoor 18
 - 1.2 Kenmerken van talent 19
 - 1.3 Redenen om aandacht voor talenten te hebben 21
 - 1.4 Talent en verwante concepten 24
 - 1.5 Talent in kaart brengen 29
 - 1.6 Match tussen talent en werk 34
- Samenvatting 38
Reflectievragen 40

2 Leegericht werken 43

- 2.1 Leren leren 44
 - 2.2 De vier leerstijlen volgens Kolb 44
 - 2.3 De vier leerfasen volgens Maslow 47
 - 2.4 De vijf leerfasen van het leren van een vak volgens Smit 50
- Samenvatting 55
Reflectievragen 56

3 Oriënteren op organisaties 59

- 3.1 Informatie inwinnen over organisaties 60
 - 3.2 Visie en missie van een organisatie 63
 - 3.3 Visievierluik inzetten 66
- Samenvatting 73
Reflectievragen 74

4 Keuzes maken 77

- 4.1 Keuzestress voorkomen 78
 - 4.2 Stapsgewijs naar je keuze toewerken 80
 - 4.3 Solliciteren 86
 - 4.4 Nu studeren voor werk dat misschien nog niet bestaat 88
- Samenvatting 91
Reflectievragen 92

DEEL II

De werkvloer op 95

5 Aan de slag in een organisatie 97

- 5.1 Nieuw binnenkomen in een organisatie 98
- 5.2 Werkplekken in soorten en maten 100
- 5.3 Manieren van afstemmen 103
- 5.4 Virtueel en (a)synchroon samenwerken 107
- 5.5 Kenmerken van virtuele communicatiemiddelen 108
- 5.6 Omgaan met social media en e-mailen 112
- 5.7 Rechten en plichten als werknemer 117
 - Samenvatting 119
 - Reflectievragen 121

6 Relaties aangaan 125

- 6.1 Relatienetwerk opbouwen 126
- 6.2 Een mentor of coach vinden 130
- 6.3 Helder communiceren bij afspraken 132
- 6.4 Feedback en complimenten geven, confronteren en escaleren 137
 - Samenvatting 147
 - Reflectievragen 149

7 De organisatie van binnenuit leren kennen 153

- 7.1 Organisatiepatronen in kaart brengen 154
- 7.2 Macht en politiek in organisaties 158
- 7.3 Omgaan met weerstand 163
- 7.4 Aandacht krijgen van je leidinggevende 166
- 7.5 Op jonge leeftijd leidinggeven 168
 - Samenvatting 170
 - Reflectievragen 172

DEEL III

Dynamiek binnen organisaties: een verdieping 175

8 Organisaties in een veranderende wereld 177

- 8.1 Een veranderd werkveld 178
- 8.2 Agile en holacratisch werken als besturingsmodel 182
- 8.3 Levensfasen van een organisatie: corporate life cycle volgens Adizes 185
- 8.4 S-curve 202
 - Samenvatting 204
 - Reflectievragen 206

- 9 Organisatiecultuur 209**
- 9.1 Organisatiecultuur: een definitie 210
 - 9.2 Organisatiecultuur: zichtbaar en onzichtbaar 214
 - 9.3 Cultuur van een organisatie inschatten 215
 - 9.4 Verschillende generaties onder een dak: van babyboomer tot millennial 219
 - Samenvatting 227
 - Reflectievragen 229

10 Teams: ontwikkeling, rollen en waarden 231

- 10.1 Werken in teams 232
- 10.2 Teams en aanverwante groepen 234
- 10.3 Fasen in teamontwikkeling 238
- 10.4 Teamrollen volgens Belbin 242
- 10.5 Spiral dynamics volgens Graves 244
- 10.6 Andere modellen gebaseerd op kleuren 248
 - Samenvatting 250
 - Reflectievragen 252

DEEL IV

Werkstress, duurzame inzetbaarheid en beïnvloedingstechnieken 255

11 Werkstress hanteren 257

- 11.1 Van werkdruk naar werkstress 258
- 11.2 Oorzaken van werkstress 259
- 11.3 Omgaan met werkstress 266
- 11.4 Burn-out en bore-out: over- en ondervraagd worden 268
 - Samenvatting 272
 - Reflectievragen 274

12 Vitaal werken 277

- 12.1 Duurzame inzetbaarheid en werktevredenheid 278
- 12.2 Persoonlijk leiderschap ontwikkelen 282
- 12.3 Resilience: veerkracht hebben en houden 293
- 12.4 Zelfmanagement 298
 - Samenvatting 308
 - Reflectievragen 311

13 Positief beïnvloeden van je werk 315

- 13.1 Overlegmomenten inspirerend maken 316
- 13.2 Scrum als raamwerk voor samenwerking 316
- 13.3 Draagvlak voor je doel creëren met Appreciative Inquiry 318
- 13.4 Ontwikkelgerichte processen begeleiden 325
- 13.5 SOAR inzetten als positief verandermodel 326
 - Samenvatting 328
 - Reflectievragen 330

Over de auteur 331

Literatuur 332

Register 339

Illustratieverantwoording 341

Hoe werk je met dit boek?

Praktisch en praktijkgericht

De uitdaging bij het schrijven van dit boek is om de balans te vinden tussen voldoende brede informatie enerzijds en diepgang anderzijds. Daarom is het boek opgebouwd aan de hand van de leervragen van iemand die zich op het vinden van werk oriënteert en vervolgens nieuw een organisatie binnenkomt. Zo is in deel I informatie opgenomen over zelfreflectie en het verkennen van organisaties en in deel II informatie die je helpt om de eerste werkweken door te komen. Deel III brengt hier verdieping in aan. Als je al een tijd aan de slag bent, geeft deel IV handvatten om dat met plezier te blijven doen.

Er staan in het boek veel verwijzingen, omdat veel onderwerpen aan elkaar gerelateerd zijn. Zo kom je het onderwerp 'waarden' op meerdere plekken in het boek tegen, bijvoorbeeld bij de thema's 'persoonlijke talenten', 'visie', 'teams' en 'cultuur'.

Het gebruik van modellen in dit boek

Er komen in *Werken in organisaties* ook veel modellen aan bod. Bij elk model volgt een vertaalslag naar wat je ermee kunt en wat dit betekent voor de praktijk. Voor wie zich verder wil verdiepen, staat het boek boordevol met tips en links naar websites.

Een model is een door mensen gemaakte vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid.

De kracht van een model is dat het een kijkkader biedt. Een model maakt een voorselectie, waardoor andere elementen op de achtergrond treden; dat helpt bij het waarnemen. Waarnemen bestaat uit het maken van selecties; het is de mens eigen om overzicht en structuur aan te brengen. Ook als je niet bewust een model gebruikt, kijk je nog steeds door de onbewuste 'bril' van je eigen biografie. Wat je kent, dat zie je. Wat je niet kent, neem je niet eens waar, omdat je er geen woorden of aandacht voor hebt. Door meerdere modellen te gebruiken kun je als het ware 'multifocaal' naar een vraagstuk kijken.

Bij alle modellen geldt de waarschuwing voor overmatige vereenvoudiging. Modellen kunnen het zicht limiteren. Zo hoef je bij *het leren van een vak volgens Smit* niet per se alle fasen van het model te doorlopen. Soms worden fasen parallel doorlopen of begint een cyclus opnieuw als er iets in de werkomgeving verandert. Soms blijft een persoon (of organisatie) lang in een fase hangen of slaat hij een fase over. Wat de kennis van modellen oplevert is herkenning, begrip, taal en handvatten om goede vragen te stellen die je verder brengen.

Enkele modellen in dit boek

Model Talent-Werk-Match volgens Dewulf

Leerfasen volgens Maslow

Leerstijlen volgens Kolb

Stages of Concern volgens Smit

Corporate life cycle volgens Adizes

Fases in teamontwikkeling volgens Tuckman

Teamrollen volgens Belbin

Spiral dynamics volgens Graves

Omwille van de leesbaarheid wordt in dit boek 'hij' of 'zij' gebruikt; daar wordt uiteraard 'hij/zij' bedoeld.

Inhoud van de delen

Werken in organisaties is onderverdeeld in vier delen.

Deel I *Verkennen en keuzes maken* gaat over hoe jij het liefst werkt en wat dat betekent voor waar je wilt werken. De match tussen enerzijds jouw talenten en inspiratie en anderzijds wat je doet, vormt voor een groot deel je werktevredenheid. Vragen die aan de orde komen, zijn: Wat zijn je 'passie en *purpose*'? Waar ben je goed in? Waar krijg je energie van? Wat interesseert jou? Tevens lees je over het doorgronden van je eigen leerstijl, het leren van een vak en de fasen in het leren als je aan iets nieuws begint. Zodra je dat helder hebt, begint het oriënteren op de arbeidsmarkt. Welke bedrijven passen bij jou? En waar moet je dan op letten? Deel I sluit af met *Keuzes maken*. Centrale vraag is: hoe kom je tot een goede match tussen enerzijds jouw talenten en ambities en anderzijds een organisatie die daarbij past? Dit hoofdstuk verbindt de drie eerste hoofdstukken met elkaar via een uitgebreide vragenlijst, zodat je daadwerkelijk op zoek kan naar de ideale baan of stageplek.

Deel II *De werkvloer op* gaat over hoe je de eerste tijd op je werk 'overleeft'. Het gaat over wat je daadwerkelijk doet als je ergens nieuw binnenkomt: je werkplek inrichten, kennismaken, met collega's afstemmen en gesprekstechnieken inzetten. Denk hierbij aan manieren van feedback en complimenten geven, wat je kunt doen om je opdracht duidelijk te krijgen, hoe je de aandacht van je leidinggevende kunt krijgen, hoe je de keuze voor een goede mentor maakt en wanneer je een e-mail kunt sturen of beter een persoonlijk gesprek kunt aangaan. Daarnaast lees je hoe je jouw relatienetwerk kunt inzetten en vergroten (netwerken). Het laatste hoofdstuk ondersteunt je om de organisatie nog dieper van binnen te leren kennen en biedt zicht op onderwerpen als macht, politiek en weerstand in je nieuwe werkomgeving.

Deel III *Dynamiek binnen organisaties* gaat dieper in op enkele thema's die in deel I en II al kort aan bod zijn gekomen. Dit deel is voor lezers die meer willen weten over de dynamiek binnen organisaties alvorens te besluiten waar ze willen solliciteren of voor lezers die al een keuze voor een organisatie hebben gemaakt en na de eerste intensieve werkweken meer informatie nodig hebben over de dynamiek waarin zij zijn beland. Je leert wat een organisatiecultuur is en hoe je kunt inschatten welke cultuur er binnen een

bedrijf heerst en welke kenmerkende thema's je per organisatietype kunt verwachten. Ook het fenomeen 'generaties' in organisaties komt aan bod. Het laatste hoofdstuk van dit deel gaat over de soorten teams die er bestaan en de ontwikkelfasen die teams doorlopen.

Deel IV *Werkstress, duurzame inzetbaarheid en beïnvloedingstechnieken* gaat over hoe blijf je gezond en in balans?

Je gaat een hele carrière tegemoet. Daarbij helpt het om van begin af aan gezonde gewoonten te ontwikkelen. In deel IV worden onderwerpen als werkstress, burn-out en bore-out belicht, gaat het over technieken om op de korte en lange termijn en op drukke momenten weerbaar en gezond te blijven en gaan we uitgebreid in op *persoonlijk leiderschap* als kerncompetentie van medewerkers in de 21e eeuw.

Het boek sluit af met concrete tools om positief invloed uit te oefenen op je organisatie en die mee te nemen naar *the next level* door bijvoorbeeld Appreciative Inquiry in te zetten.

Ieder zijn eigen leespad

Je kunt het boek van voor naar achter lezen, maar je kunt de stof ook per thema bestuderen. Bijvoorbeeld:

- Als je jezelf al goed kent en direct een loopbaankeuze wilt maken: begin bij hoofdstuk 4.
- Als je net binnen een organisatie werkt en 'eerste hulp' nodig hebt: begin bij hoofdstuk 5 en 6.
- Als je al langer werkt en je wilt verdiepen in de dynamiek buiten en binnen organisaties: lees hoofdstuk 8 en 9.
- Als je wilt leren netwerken en je gespreksvaardigheden wilt oppoetsen (complimenten uitdelen, feedback geven, een ander aanspreken op zijn gedrag): begin bij hoofdstuk 6.

DEEL I

Verkennen en keuzes maken

Het vinden van werk dat bij je past is net een trektocht. Elke tocht begint met de eerst stap.

In deze context is de eerste stap het verkennen van je eigen talenten en ambities. Daarnaast is het van belang te weten hoe je je in een nieuwe omgeving optimaal ontwikkelt. Daarom gaan wij in hoofdstuk 2 in op de thema's als leren en ontwikkelen in relatie tot je werk. In hoofdstuk 3 krijg je informatie over hoe je je kan oriënteren op bedrijven die bij jou passen en hoe je een eerste inschatting van die bedrijven kan maken. Deel I sluit af met een keuzemoment. Op basis van jouw talenten en voorkeuren en je eerste inschatting van bedrijven, ga je solliciteren en krijg je hopelijk de baan waar je je op verheugt.

In dit deel vind je onder andere antwoord op de volgende vragen:

- Wat zijn talenten en waarom is het belangrijk die van mezelf te kennen?
- Wat inspireert mij en merk ik het als ik in een *flow* zit?
- Wat is mijn persoonlijke leerstijl?
- Hoe werkt het leren van een vak?
- Hoe kom ik erachter of een organisatie bij me past als ik er nog niet werk?
- Wat is het verschil tussen een visie en een missie en hoe kunnen deze concepten mij helpen om een organisatie in te schatten?
- Hoe ziet een keuzeplan eruit waarmee ik helder krijg bij welke organisatie ik op mijn plek ben?



sirena-voile.com

sirena-voile.com

topaz 14

ASPTI

topaz 14

ASPTI

MONTEUR VOILE

MONTEUR VOILE

1

Ontdekken en inzetten van je talenten

De basis van een goede match tussen je talenten en je werk, is weten wie je bent en wat je kunt. Daarom begint dit boek bij jou.

In dit hoofdstuk vind je antwoorden op vragen als:

- Wat zijn talenten en waarom zijn talenten belangrijk voor mijn werk?
- Hoe kom ik erachter wat mijn talenten zijn en hoe kunnen mijn talenten me helpen om succesvol samen te werken?
- Welke rol spelen inspiratie en passie bij het ontwikkelen van mijn talenten?
- Wat is het verschil tussen competenties, talenten, kernkwaliteiten en waarden?
- Hoe zorg ik ervoor dat ik *hefboomcompetenties* ontwikkel, zodat mijn talent uit de verf komt?

'Ik heb geen speciaal talent. Ik ben slechts nieuwsgierig.'

Albert Einstein

1.1 Talent op het spoor

Toptalent

Er zijn veel verschillende beschrijvingen gegeven van het concept 'talent' door de jaren heen. In de vorige eeuw werd er met de term talent in het bedrijfsleven met name toptalent bedoeld. Toptalent betreft mensen die in staat zijn om binnen afzienbare tijd door te dringen tot het absolute topniveau binnen hun discipline (Knegtmans, 2008), bijvoorbeeld in de sport of de architectuur of als banketbakker, musicus of diplomaat.

Talent

In de afgelopen tien tot vijftien jaar is echter de overtuiging gegroeid dat iedereen in iets uit kan blinken: 'Het woord talent (...) geeft aan dat iedereen in iets heel erg goed is. Beter dan wie dan ook' (Gabriels, 2011). Synoniemen voor talent zijn *aanleg* en *gave*. 'Je talent is de optelsom van alles wat je in je hebt om iets tot stand te brengen waar de ander wat aan heeft' (Gabriels, 2011). Talenten zijn aangeboren en een talentvol iemand voelt zich in zijn element als hij het talent mag inzetten. Deze energie zie je als je naar een groep voetballende kinderen kijkt en jou dat ene kind opvalt dat altijd op de juiste plek lijkt te staan, een natuurlijke omgang met de bal heeft en van wie het enthousiasme afspat. Naar talent in actie kijken is genieten. Andere voorbeelden van talenten, naast de net genoemde lichamelijke behendigheid, zijn scherpzinnigheid, vaardigheid in construeren, besluitvaardigheid, creativiteit en gezag uitdragen (Geersing, 2011).

Sommige auteurs beweren dat iemand slechts één dominant talent heeft, andere vinden dat het er vijf of meer zijn. Waar één groep experts vindt dat een talent vooral iets is wat iemand 'kan', zeggen andere daarentegen dat het iets is wat iemand 'is'. Eén ding is zeker, van een talent kun je nooit te veel hebben: niemand heeft ooit over Mozart gezegd dat zijn muziek te mooi is, over Johan Crujff dat hij te goed voetbalde of over Moeder Theresa dat zij te barmhartig was.

Kernkwaliteit

Begin jaren '90 van de vorige eeuw heeft Daniel Ofman een boek over kernkwaliteiten geschreven, toen 'talent' nog met 'toptalent' geassocieerd werd. Hij gebruikt de term kernkwaliteit om een eigenschap te beschrijven die tot het wezen (oftewel de kern) van een persoon behoort, die de mens als het ware van binnenuit 'kleurt' (Ofman, 2006): 'Zoals de kwaliteit van het geluid bij een radio voor een deel bepaald wordt door de precisie waarmee deze afgestemd is op de juiste golflengte, zo wordt ook de mens inspirerender als hij afgestemd is op zijn eigen kernkwaliteiten. (...) Een kernkwaliteit is te herkennen aan iemands bijzondere vaardigheid waarover hij zelf zegt: "Dat kan toch iedereen".'

Kernkwadranten

De zienswijze van Ofman ligt in het verlengde van hoe men tegenwoordig *talent* definieert. De term kernkwaliteiten wordt in het bedrijfsleven met name in combinatie met kernkwadranten gehanteerd. Het kernkwadranten-

model geeft inzicht in je kwaliteiten (oftewel: talenten), valkuilen, uitdagingen en allergieën (zie 1.5.2 voor een uitgebreide beschrijving van dit model).

1.1.1 Talent en leeftijd

Eerder werd aangenomen dat een genie zijn meesterwerken vooral op jonge leeftijd maakte, zoals de wonderkinderen Mozart en Picasso. Een eco-noom aan de Universiteit van Chicago wilde deze hypothese onderzoeken en analyseerde de 47 belangrijkste Engelstalige gedichtenverzamelingen die na 1980 gepubliceerd waren (Gladwell, 2008). Hij ontdekte dat er geen enkel verband tussen poëzietalent en leeftijd bestaat. Dezelfde observatie geldt voor acteertalent en schrijftalent: de getalenteerde hoeft niet altijd jong te zijn. Zo regisseerde Alfred Hitchcock zijn grootste succesfilms tus-sen zijn 54e en 61e levensjaar. De schilder Cézanne schilderde zijn kunst-werken die nu in het Musée d'Orsay in Parijs te zien zijn, allemaal rond zijn 60e. Talent hoeft dus niet al op jonge leeftijd tot uiting te komen.

1.1.2 Nature versus nurture

Sinds er onderzoek naar talent plaatsvindt, wordt de discussie gevoerd of talent aangeboren is (nature) of dat je eigenlijk alles kunt leren als je maar goed genoeg je best doet (nurture). De Zweedse psycholoog K. Anders Ericsson beweert dat je met ambitie en inspanning van 'intense practice extended for a minimum of 10 years' in bijna alles een expertniveau kunt bereiken. Dat staat gelijk aan een inspanning van minimaal 10.000 uur. Dat zou betekenen dat talent niet zo bepalend is voor succes: ook als je je best doet kun je heel ver komen.

Dit onderzoek is echter in opspraak gekomen, want volgens recent onder-zoek bij schakers en muzikanten kan oefening slechts een derde van het verschil in prestaties verklaren. De combinatie van andere factoren, zoals talent, algemene intelligentie en de leeftijd waarop iemand begint met de training, heeft volgens de wetenschappers veel meer invloed. Persoonlijke groei lijkt dus eerder een combinatie van *nature* én *nurture*.

Nature
Nurture

1

1.2 Kenmerken van talent

Wat maakt dat alle mensen weliswaar geboren worden met talent, maar dat zij hun talenten niet altijd inzetten? Dat komt doordat ze zich vaak niet bewust zijn van hun talenten en het heel gewoon vinden om creatief, analy-tisch, zorgzaam of enthousiast te zijn. Talent wordt zichtbaar in activiteiten die je makkelijk afgaan, waaraan je ondanks je inspanningen energie over-houdt; het voelt heel natuurlijk en daardoor ook niet spectaculair. Soms worden talenten tastbaar, doordat je er positieve opmerkingen – compli-menten – over krijgt.

Een ander kenmerk van een talent is dat je het gebruikt, ook als er niet exp-liciet om gevraagd is. Geef aan verschillende mensen dezelfde opdracht en er is een grote kans dat eenieder het vanuit zijn eigen talent invult. De creatieveling besteedt extra aandacht aan de vormgeving, de cijfermatig ingestelde voegt vermoedelijk een Excelsheet toe, de relatiegerichte geeft een mondelinge presentatie of gaat meer op het menselijke aspect in, de contextueel ingestelde zal de omgevingsfactoren opsommen: *het bloed kruipt waar het niet gaan kan*.

Andersom, als je je talenten niet in je werk mag inzetten, kan dat ten koste gaan van je energie en werkplezier en ook van de kwaliteit van je werk. 'Talent is contextueel', vult de Belgische talent-deskundige Luk Dewulf (2011) aan. Talent moet dus bij de werkomgeving passen. Anders wordt het niet gewaardeerd of kan het je zelfs tegenwerken. Als je bijvoorbeeld erg prestatiegericht bent, maar in een functie werkt waar samenwerken en harmonie belangrijk zijn, zou je omgeving zich aan jou kunnen ergeren en andersom. Daarom is een goede match tussen talenten en werkomgeving belangrijk.

Het bloed kruipt waar het niet gaan kan.

Gewoon talent

'Nee, joh, ik kan echt niets speciaals', beweerde Bas, een vierdejaarsstudent bedrijfskunde in de training *Vind je ding* aan de Vrije Universiteit Amsterdam. 'Dat hele talentengedoe kan me ook niet helpen. Ik heb alle theorie uit mijn studie in mijn hoofd, maar straks wordt het echt een ramp, het leven ligt *wide open* voor me, maar ik weet totaal niet wat ik goed kan en wat niet, laat staan wat ik wil.'

De deelnemers deden een oefening over succesmomenten. Die momenten hoefden niet met het studievak te maken hebben, het kon ook iets erbuiten zijn. Bas was er zeker van: aan hem was niets speciaals, bleef hij beweren. Want een talent, dat moest toch groots en meeslepend zijn? Welnee, legde de trainer uit: een talent is gewoon iets wat je makkelijk afgaat en waar je energie aan overhoudt. De studiegenoten bleven doorvragen: 'Wanneer heb je je sterk gevoeld?', 'Waarvoor heb je complimenten gekregen?', 'Wat vond je het leukst in je studie?'

Langzaam kwam het verhaal eruit. Bas bleek al jaren zeilinstructeur te zijn. Maar ja, dat was *fun*, maar had toch niets met bedrijfskunde te maken? Hij verzorgde al jaren meerdaagse cursussen en was op het water helemaal in zijn element. 'Wat maakt het zo speciaal?', wilde de groep weten. 'Nou, gewoon, het uitleggen, het zien groeien van de deelnemers, de kleinschalige setting, het allemaal in handen hebben, van inschrijving tot uitvoering.'



Toen de groep de talenten opschreef, viel bij Bas het kwartje: groot verantwoordelijkheidsgevoel, zelfstandig werken, goed met mensen omgaan, anderen iets leren... Dit is dus wat Bas, tot nu toe onbewust, beter kon dan vele anderen. Eigenschappen die hij graag inzet, waar hij succesvol mee is en die hem weinig energie kosten. Dit waren dus zijn talenten. Hij was zich er niet van bewust geweest. Ook kreeg hij inzicht in de context waarin hij het beste functioneert. Een kantoorbaan van 9 tot 5 zou aan hem niet besteed zijn. Wat zou Bas vinden van het werk als trainer, externe accountmanager, in het praktijkonderwijs, in de vrijetijdsindustrie? Als je je talenten kent, krijgt het zoeken naar werk meer focus, je zoekt dan naar een omgeving waarin je meer kunt doen van datgene waar je goed in bent.

1.3 Redenen om aandacht voor talenten te hebben

Het onderwerp talent kwam op de radar van een breed publiek door het verschijnen van het boek *The War for Talent* in 2001, waarin voor het eerst het belang van talent voor het succes van een organisatie beargumenteerd werd. Opeens ontstond het bewustzijn dat getalenteerde medewerkers een belangrijk goed zijn voor een organisatie.

War for Talent

1

1.3.1 Belang voor organisaties van inzetten van talent

In 2001 verscheen ook een onderzoek van de Amerikaanse organisatie Gallup, die wereldwijd tevredenheidsonderzoeken onder medewerkers afneemt. Uit dit onderzoek bleek dat succesvolle organisaties het onder meer zo goed doen omdat in deze organisaties medewerkers hun talenten kunnen inzetten.

Gallup wilde weten welke van de twintig standaardvragen van haar vragenlijst voor het meten van medewerkerstevredenheid, het meeste inzicht geeft in financieel succes voor de organisatie. De vraag: 'Ben ik iedere dag in de gelegenheid het werk te doen waarin ik het beste ben?' bleek de grootste correlatie met financieel succes te vertonen. Later onderzoek door Gallup toonde ook een positief verband aan tussen de mate waarin medewerkers hun talenten kunnen inzetten en de hoogte van het personeelsverloop, het aantal bedrijfsongevallen, de productiviteit en de medewerkerstevredenheid. Het feit dat maar een zeer laag percentage (ruim onder de 20%) van de werknemers deze vraag met 'ja' beantwoordde, gaf aan dat er nog veel ruimte voor groei was. Dit percentage is de laatste jaren niet veel gestegen, ondanks dat er in de managementliteratuur veel aandacht is voor talent.

Uit het vervolgonderzoek van Gallup in 2012 in Nederland (zie voor een samenvatting nfm.nl, Nederlandse Foundation voor Management Development) kwam naar voren dat talentmanagement nog steeds geen strategisch thema was in de zin dat talentmanagement verweven zou zijn *in the fabric of the organization*. Tegelijkertijd liet het onderzoek zien 'dat de ingezette koers naar talentmanagement wordt doorgezet'.

Organisaties die al veel hebben geïnvesteerd in de meetbare 'harde kant' – personeelsinstrumenten, zoals medewerkers-opvolgsystemen en prestatieformulieren – kregen door de onderzoeken het inzicht dat zij hun productiviteit juist konden vergroten door te investeren in de 'zachte' kant. De harde kant is de verzamelterm voor cijfers, processen en productieafspraken: de zichtbare en meetbare dimensie van het werk. De zachte kant betreft de onzichtbare dimensie van communicatie, sfeer, talenten en motivatie (zie ook de culturele ijsberg in 9.2). In Nederland worden kenniswerk en dienstverlening steeds belangrijker; hierbij staan de mensen en hun talenten, houding en gedrag centraal. Hun inzet bepaalt in toenemende mate het succes van een organisatie. Mensen die zich vervelen of gestrest zijn door dat zij hun talenten niet kunnen inzetten of onvoldoende waardering krijgen, kunnen een negatieve invloed op hun omgeving hebben en dus ook op klanten. Medewerkers die juist doen waar ze goed in zijn en geïnspireerd aan het werk zijn, hebben door hun bevoegenheid een positieve invloed op de klant. Een goede afstemming tussen werk en talent, met voldoende ruimte en waardering voor de medewerkers is dus voor organisaties ook commercieel interessant.

Harde kant

Zachte kant

Extrinsieke
motivatie

Intrinsieke
motivatie

De vraag is echter hoe organisaties omgaan met dit onderwerp. In de afgelopen jaren is steeds duidelijker geworden dat mensen niet alleen door invloeden van buiten oftewel extrinsieke factoren gemotiveerd worden. Dat kan straf en dwang zijn als negatief middel, of een extra beloning of een aantrekkelijk project als positief voorbeeld. Juist de intrinsieke motivatie, dus van binnenuit, is een belangrijke drijfveer voor werknemers, zoals geïnspireerd en zinvol werk doen en de mogelijkheid krijgen de eigen talenten te ontwikkelen. Dit verklaart de opkomst van de rol van talentmanager in veel grote bedrijven, die de organisatie bij de transformatie naar een meer talentgerichte werkwijze ondersteunt. Onderstaande casus bij de Nederlandse Spoorwegen laat zien dat het werken vanuit talenten begint met een talentgerichte mindset van de leidinggevenden.

De Nederlandse Spoorwegen

Toen Pamela Boumeester begon als directeur van NS Reizigers stelde ze de leden van haar managementteam de vraag: 'Wie wordt jouw opvolger?' Ietwat verbaasd over de vraag kwamen de MT-leden met namen. Het confronterende: iedereen noemde dezelfde twee personen als mogelijke opvolger. 'Hoe kan het', vroeg mevrouw Boumeester aan de groep, 'dat wij duizenden medewerkers in dienst hebben en toch maar twee geschikt vinden ons op te volgen? Wij als MT moeten dus beter worden in het zien en ontwikkelen van talent.' Hierop volgde een fase van maandelijkse reflectiedagen, vlootschouwen en veel ge-

sprekken binnen het MT over het concept van talent. Op een gegeven moment werd met hulp van een extern adviesbureau een kijkwijzer gemaakt om leidinggevenden te ondersteunen toptalent in de organisatie te identificeren. De kijkwijzer kwam tot stand door interviews met leidinggevenden over hun persoonlijke manier om talenten te 'spotten' en met medewerkers die op dat moment als een 'toptalent' gezien werden. Met hen werd gesproken over hun drijfveren en ideeën ten aanzien van hun werk en hun toekomst.

ALTIJD TIJD



AMBITIE





Er werden vervolgens zes kenmerken voor toptalent bij NS Reizigers geïdentificeerd: is ambitieus, heeft leervermogen, werkt met hoofd en hart, verrast zijn omgeving, heeft altijd 'tijd' en de toetsvraag 'Wil ik zelf graag met deze persoon samenwerken?' Het resultaat werd door een striptekenaar omgezet in korte scènes.

boekje gepresenteerd. Het belangrijkste inzicht voor het management was dat het niet om het lijstje van talenten op zich ging, maar om het bewustwordingsproces en de gesprekken die hieraan bij het management voorafgingen. De NS ziet talentontwikkeling tegenwoordig als een belangrijk hulpmiddel in het bereiken van de bedrijfsdoelstellingen.

De resultaten van dit interview- en bewustwordingsproces werden NS-breed in een

1.3.2 Belang van het inzetten van talent voor werknemers

Inzetten van je talenten maakt je weerbaarder bij veranderingen en heeft een positief effect op je prestaties.

Als starter zul je over het algemeen vaker met tijdelijke contracten werken dan in een vaste baan. Veel organisaties werken nog maar met een kleine kern vaste medewerkers, daaromheen zit een schil van wisselende aantallen oproep- en uitzendkrachten. Daarnaast gaan steeds meer organisaties op basis van tijdelijke *rollen of opgaven* werken, en niet meer met vaste functieomschrijvingen. Veel organisaties zijn bezig zichzelf te herstructureren, 'platter' of 'meer agile' te worden (zie 8.2 over agile en holacratisch werken). Jij, uit de generatie die nu aan het werk gaat (de 'millennials'), komt dus waarschijnlijk in een werksituatie terecht waar veranderen de norm is. De kunst is om dit in je voordeel te gebruiken en ondanks wisselingen de rode draad van je vakinhoudelijke en persoonlijke ontwikkeling vast te houden. Trendwatcher Yuri van Geest pleit daarom naast het ontwikkelen van je vakkennis voor het ontdekken van je *passie* en *purpose*, omdat die aspecten je helpen om koers te houden. Als je weet wat je drijft (passie) en wat je wilt bereiken (purpose), kun je betere keuzes maken.

1.3.3 Belang van presteren

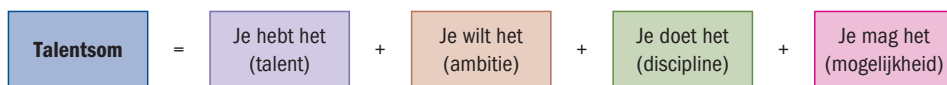
Volgens Jolink, Korten en Verhiel presteren mensen met een positieve talentsom het beste. Het succes 'onder de streep' hangt in hun visie af van vier factoren die samen opgeteld de talentsom bepalen. Als je ergens aanleg voor hebt, moet je ook de ambitie hebben om er iets mee te doen en vervolgens de discipline om ook bij tegenslag vol te houden met het inzetten en ontwikkelen van je talent. Daarnaast moet je de kans krijgen om het talent ook daadwerkelijk in te zetten.

Talentsom

Samengevat (zie figuur 1.1):

- 1 Talent = de gave of aanleg die je in je hebt.
- 2 Ambitie = de drive om te willen excelleren.
- 3 Discipline = het doorzettingsvermogen om vol te houden, ook bij tegenslag.
- 4 Mogelijkheid = de gelegenheid je talent in te zetten.

FIGUUR 1.1 Talentsom



JOLINK, KORTEN EN VERHIEL, 2009

Positieve talentsom

We geven een paar voorbeelden van mensen met een zeer positieve talentsom.

Straatvoetballer: Is een baltovenaar in de dop + wil in het Nederlands elftal komen + is naast de reguliere trainingen dagelijks op het veld te vinden + krijgt jeugdopleiding bij Ajax.

Rechtenstudent: Is de beste debater van zijn jaargang + wil de beste strafpleiter van Nederland worden + werkt in zijn vrije tijd in de rechtswinkel + mag stagelopen bij een top-advocatenkantoor.

Junior-adviseur: Heeft prima interpersoonlijke vaardigheden + wil graag partner van het bureau worden + werkt 60 uur per week in verschillende netwerken + krijgt een partnertraject aangeboden.

Chirurg in opleiding: Heeft een buitengewone oog-handcoördinatie + wil de beste hartchirurg van de vakgroep worden + werkt 6 dagen per week en schrijft daarnaast artikelen + krijgt een opleidingsplek in een maatschap aangeboden.



1.4 Talent en verwante concepten

Naast kernkwaliteiten, als onderdeel van talent, wordt een aantal begrippen in relatie tot talent gebruikt. Wij bekijken de termen sterke punten, inspiratie, competentie en persoonlijke waarden.

1.4.1 Talent & een sterk punt

Een sterk punt is volgens Buckingham en Clifton (2005) een talent dat een succesvol vast onderdeel van het gedragsrepertoire geworden is, doordat het regelmatig in de praktijk ingezet wordt.

Sterk punt

- I Een productief, positief patroon.

Om van een talent een sterk punt te maken, zijn kennis, vaardigheden en oefening nodig. Het ontwikkelen van sterke punten vraagt om het maken van keuzes: of en wanneer je ze wilt inzetten en of je in het ontwikkelen ervan wilt investeren of niet (Seligman, 2011).

www.strengths.gallup.com

Seligman over een sterk punt en talent

'A strength is the ability to consistently provide near-perfect performance in a specific activity. Talents are naturally recurring patterns of thought, feeling, or behavior that can be productively applied. Talents, knowledge, and skills – along with the time spent (i.e., investment) practicing, developing your skills, and building your knowledge base – combine to create your strengths. For example, being drawn toward strangers and enjoying the challenge of making a connection with them are talents, whereas the ability to consistently build a network of supporters who know you and are prepared to help you is a strength. To build this strength, you have refined your talents with skills and knowledge. Likewise, the tendency to confront others is a talent, whereas the ability to sell successfully is a strength. To persuade others to buy your product, you must have combined your talent with product knowledge and certain selling skills.

Although talents, skills, and knowledge are each important for building a strength, talent is always the most important. The reason is that your talents are innate and cannot be acquired, unlike skills and knowledge. For example, as a salesperson you can learn your products' features (knowledge), you can be trained to ask the right open-ended questions (a skill), and you can practice making a sale (investment). However, the innate tendency to push a customer to commit at exactly the right moment, in exactly the right way must be naturally occurring and cannot be learned.'

Talenten waarin je investeert, groeien dus uit tot een sterk punt. Het is ook mogelijk om een sterk punt te ontwikkelen, zonder dat daar een talent onder ligt, maar er blijft een verschil met het ontwikkelen van een sterk punt vanuit een talent, omdat je niet zomaar kunt besluiten om er een talent bij te hebben. Je wordt ermee geboren. De sterkste *sterke punten* ontwikkel je dus op basis van je talenten, daarom is het kennen van je talenten zo belangrijk. Talenten die je niet inzet, verlies je echter niet, zij blijven sluimeren. Je kunt ze op een later moment activeren. Onderzoek toont aan dat het inzetten van jouw talenten je de meeste ruimte voor groei biedt, en niet het bijschaven van je zwakkere punten. Als je in een omgeving werkt waar je je talenten mag inzetten, geeft dat energie en bevordert dat de persoonlijke groei (Cooperrider et al., 2005).

1.4.2 Talent & inspiratie

De kunst is om werk te vinden waarin je jouw talent met je passie kunt verenigen. Passie is een sterk gevoel van liefde, een groot verlangen naar iets. Als je gepassioneerd aan het werk gaat en je daar een talent in kwijt kunt, dan kun je er helemaal in opgaan. De psycholoog Mihaly Csikszentmihalyi noemt deze toestand *flow*. Dit is een staat waarin je zo focust op wat je aan het doen bent en er zo van geniet dat je de tijd vergeet, 'een proces

Passie

Flow

Inspiratie

van totale betrokkenheid bij het leven'. In deze momenten van flow ben je bijzonder geïnspireerd en productief. De termen inspiratie en passie en flow liggen dus in het verlengde van elkaar. Als je gepassioneerd aan het werk wilt gaan, dan helpt het te weten waar je warm voor loopt.

Er zijn vier bronnen van inspiratie (Geersing, 2014):

- 1 mensen;
- 2 dingen;
- 3 belevenissen;
- 4 kennis.

Sommige mensen krijgen met name energie uit ontmoetingen en gesprekken met andere mensen. Andere worden juist blij van mooie dingen, gadgets of kleren. Een derde groep voelt zich geïnspireerd door actie te ondernemen (bijvoorbeeld zelf een schuur bouwen, een bijeenkomst organiseren) of belevenissen te ervaren, zoals een balletvoorstelling. De vierde groep laaft zich aan kennis en verlaat een museum verfrist en met een voldaan gevoel. De manier waarop je je laat inspireren zegt dus veel over wie je bent en geeft je informatie over jouw 'rode draad'. Talent en inspiratie zijn dus onlosmakelijk met elkaar verbonden. Een stelling die ook door de auteurs Saskia Tjepkema en Luc Verheijen onderstreept wordt:

Talenten bestaan uit een wisselwerking tussen datgene wat iemand goed kan – waar hij aanleg voor heeft – en waar hij plezier aan beleeft.

TIP

Jouw inspiratie in beeld

De volgende vragen helpen bij het bewust worden van wat jou inspireert:

- Denk terug aan de momenten waar je het op school, in je studie, je werk of in je vrije tijd erg naar je zin had. Wat aan die situaties inspireerde jou als kind/teenager/jongvolwassene/volwassene? Gaan deze voorbeelden vooral over mensen, dingen, belevenissen of kennis?
- Wat inspireert jou daarnaast nog meer? Neem een kijkje in je fotobestanden – wat zeggen de foto's over wat jou inspireert?
- Welke artikelen lees je als eerste in kranten of tijdschriften?
- Van welke personen, dingen of gebeurtenissen of inzichten ben je erg onder de indruk? Wat is het dat jou zo aantrekt?
- Via de link www.facebook.com/ads/preferences zie je welke interesses je volgens je Facebookprofiel zou hebben. Deze zijn door een algoritme bepaald en niet altijd heel accuraat, maar wellicht geeft het je nieuwe informatie over jezelf.

Zie hoofdstuk 4 *Keuzes maken* voor meer reflectievragen.

1.4.3 Talent & competentie

In een functiebeschrijving worden er competenties genoemd die de medewerker moet bezitten. Hoe verhoudt zich een competentie tot talent?

Competentie

Een competentie is het gedrag, de kennis, de ervaring en de houding die nodig zijn om vanuit de optiek van een organisatie succesvol te functioneren.

Een competentie kan aangeleerd worden, maar is niet vanzelfsprekend een talent. Andersom kan een talent dat uitgroeit tot een sterk punt wel een krachtige competentie zijn.

Als er in een functie veel competenties gevraagd worden die niet direct aansluiten bij de talenten van de functionaris, zal het de medewerker naar verwachting meer moeite kosten om in de functie te excelleren dan in een functie waarin er een match is tussen talenten en competenties. Zie tabel 1.1 voor de kenmerken van competenties en talenten.

TABEL 1.1 Kenmerken van competenties en talenten

Competenties	Talenten
Gekoppeld aan organisatie/werk	Ruimer dan organisatie/werk; ook in familiale context; vrije tijd
Aangeleerd	Aangeboren; leren is nodig om meer uit je talenten te halen
Minder duurzaam, moet je goed onderhouden om te behouden (use it or lose it)	Duurzaam; blijft je bij en leer je niet zomaar af
Objectiever, verbonden met norm	Affectiever, verbonden met motivatie, passie
Noodzakelijk om je prestaties te halen	Noodzakelijk om het verschil te maken
Komt meer voor, met enige aanleg en inspanning kun je dit leren	Komt minder voor, door natuurlijke aanleg doe je dingen die eruit springen

Bron: www.peoplesphere.be

1.4.4 Talent & persoonlijke waarden

Talenten en waarden liggen dicht bij elkaar. Waar je talenten symbolisch de 'boot' zijn waarin je vaart, zijn je waarden als het ware het kompas dat de richting van je handelen aangeeft (zie ook de definitie van waarden in 3.3 *Visievierluik*). Een andere metafoor is dat je waarden de motor zijn die je aanzet tot handelen. Als mensen niet dezelfde waarden hebben, kan dat onderlinge irritaties oproepen. Denk bijvoorbeeld aan conflicterende waarden zoals vrijheid versus loyaliteit en flexibiliteit versus rechtlijnigheid. Je drie tot zeven meest belangrijke waarden worden ook wel je kernwaarden genoemd.

Kernwaarden

Om je kernwaarden op het spoor te komen, stel je jezelf de volgende vragen:

- Wat zijn mijn diepgewortelde overtuigingen en principes?
- Waarvoor sta ik?
- Wat vind ik goed of slecht en wenselijk of juist onwenselijk?

In 10.5 wordt uitgebreid ingegaan op het model van de *spiral dynamics*, dat zicht geeft op de waardensystemen van individuen, maar ook van teams en organisaties. Met behulp van dit model begrijp je beter vanuit welke waarden iemand handelt of op basis waarvan zich organisatiestructuren ontwikkeld hebben.

Jouw waarden in beeld

We geven twee methoden die je helpen om je waarden in kaart te brengen.

1 Waarom-vragen

Stel net zolang de 'waarom-vraag' totdat je je meest fundamentele overtuiging te pakken hebt, waarop je werkelijk geen

ander antwoord meer weet dan 'omdat het gewoon zo is' of 'omdat het waar is'.

Beantwoord vervolgens de vraag wat er verloren zou gaan als je deze waarde niet had of kon naleven. Bij een échte waarde is de reactie vaak dat je dan als het ware een deel van jezelf zou missen.

2 Jouw waarden

In tabel 1.2 staat een lijst met waarden. Lees ze één voor één door en schrijf de waarden op die jij belangrijk vindt. Je mag zo veel waarden aankruisen als je wilt. Kies vervolgens de drie tot zeven waarden die

het meest belangrijk voor je zijn. Indien je waarden in deze lijst mist, dan voeg je deze zelf toe. Deze oefening laat zien hoeveel verschillende waarden er zijn, maar ook hoe nauw de eigen waarden luisteren.

TABEL 1.2 Lijst met waarden

	Waarden	Belangrijk	Meest belangrijk
1	Aandachtig leven		
2	Aardig gevonden worden		
3	Actiegerichtheid		
4	Altruïsme		
5	Allianties aangaan		
6	Ambitie		
7	Aanpassingsvermogen		
8	Authenticiteit		
9	Balans werk-privé		
10	Bewustzijn		
11	Creativiteit		
12	Collegialiteit		
13	Comfort		
14	Compassie/mededogen		
15	Continue ontwikkeling		
16	Controle		
17	Dankbaarheid		
18	De beste zijn		
19	Dienstbaarheid		
20	Eerlijkheid		
21	Empathie		
22	Enthousiasme		
23	Familie/gezin		
24	Financiële stabiliteit		
25	Geluk		
26	Gezondheid		
27	Het verschil maken		
28	Humor/plezier		
29	Integriteit		
30	Intuïtie		
31	Je missie vinden		
32	Je missie leven		
33	Leven lang leren		
34	Leiderschap		
35	Liefde/warmte		
36	Loyaliteit		
37	Luisteren		
38	Maatschappelijke betrokkenheid		
39	Macht		
40	Mentorschap/coaching		
41	Moed		
42	Naastenliefde		
43	Nederigheid		

TABEL 1.2 Lijst met waarden (vervolg)

	Waarden	Belangrijk	Meest belangrijk
44	Omgaan met onzekerheid		
45	Onafhankelijkheid		
46	Ontwikkeling van vaardigheden		
47	Overvloed		
48	Passie		
49	Persoonlijke groei		
50	Prestatiegerichtheid		
51	Professionaliteit		
52	Respect		
53	Rijkdom		
54	Risico nemen		
55	Schoonheid		
56	Teamwerk		
57	Toewijding		
58	Vergevingsgezindheid		
59	Vriendschap		
60	Welbevinden		
61	Werkzekerheid		
62	Wijsheid		
63	Zelfdiscipline		
64	Zelfvertrouwen		
65	Zinvolheid		
66	Zorgzaamheid		

Bron: www.devalkleadershipcompany.nl

1.5 Talent in kaart brengen

Er zijn verschillende methodes die je kunt gebruiken om duidelijk te krijgen waar je talenten liggen. Voordat we daarop ingaan, laten we het belang zien van het zo specifiek mogelijk omschrijven van een talent.

1.5.1 Specifiek omschrijven van talent

Hoe specifieker je een talent kunt beschrijven, hoe preciezer je weet waar je kracht ligt en hoe beter je een context kunt kiezen waarin dit talent kan floreren. Voorbeelden van talenten betreffen niet alleen de bekende gaven als het absolute gehoor of een uitzonderlijk hoog IQ, ze zijn veel subtieler: snel indruk op anderen maken, oog voor de context hebben, gedetailleerd werken, toekomstgericht denken, strategisch handelen, voor een harmonische sfeer zorgen, behoedzaam zijn in de omgang met anderen, graag in de *spotlights* staan, langdurige relaties onderhouden, analytisch of juist actiegericht zijn of een positieve houding hebben.

Door talenten een naam te geven, worden deze grijpbaar. Maakt iemand een goede eerste indruk en is hij meester in *small talk*, dan wil dat nog niet zeggen dat hij een held is in het onderhouden van duurzame relaties. Er is dus een verschil tussen 'een goede eerste indruk maken' en 'relationeel talent'. Sommige talententests hanteren 12, andere 34 of zelfs 70 of meer beschrijvingen van talenten.

1.5.2 Manieren om talenten in kaart te brengen

'Bent u in de gelegenheid om elke dag dat werk te doen waarin u het beste bent?' Waarom beantwoorden zo weinig mensen deze vraag met 'ja'? Een reden is dat de respondenten zelf niet weten wat hun talenten zijn en ook vanuit hun omgeving weinig feedback krijgen over wat zij goed doen. In de afgelopen jaren zijn er om deze reden veel talenttesten ontwikkeld. Maar je kunt ook op andere manieren zicht op jouw talenten verkrijgen. Hier laten we vijf manieren zien om jouw kracht in beeld te brengen.

1 Sterke-puntentest

Strengthsfinder test

De sterke-puntentest of Strengthsfinder test is door medewerkers van de Amerikaanse organisatie Gallup ontwikkeld: Marcus Buckingham en Donald O. Clifton. Volgens de auteurs is een sterk punt een talent dat succesvol in de praktijk toegepast wordt. Zij hebben 34 van deze sterke punten beschreven en een test ontwikkeld (verkrijgbaar als gratis onderdeel van het boek *Ontdek je sterke punten*). Onder tijdsdruk moet de respondent soms bijna onmogelijke keuzes maken. Maar dat is volgens de auteurs juist de bedoeling: in stresssituaties val je onbewust terug op je talenten. Na het invullen worden alleen de top-5-talenten getoond, waarbij de volgorde van de talenten niet uitmaakt. Volgens Buckingham en Clifton gaat het er juist om dat je weet wat je kunt en dat doelmatig in kunt zetten. De individuele talenten zijn op de website www.strengthsfinder.com en in het bijbehorende boek *Ontdek je sterke punten* beschreven.

2 Talentenspel

Talentenspel

Al spelend achter je talenten komen, gaat verder dan een test: je gaat met je medespelers in gesprek over talent, ambitie en ontwikkelwensen. Hiervoor bestaan professionele spellen. Maar je kunt ook een stapel sfeerkaarten (ansichtkaarten) gebruiken of de namen van talenten op kaartjes schrijven. Het doel is om in een ontspannen sfeer met collega's, medestudenten of vrienden in gesprek te gaan over elkaars krachten en kwaliteiten. Er zijn verschillende werkvormen:

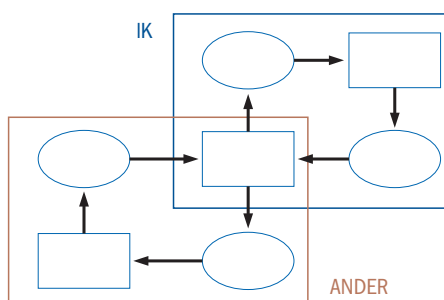
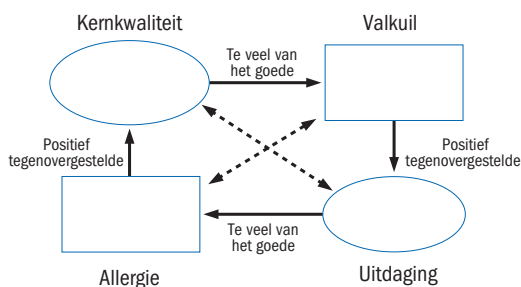
- Leg de ansichtkaarten of sfeerkaartjes open in het midden. Kies ieder drie kaarten met beelden voor eigenschappen die je talenten van jezelf vindt. Ga hierover met elkaar in gesprek. Kies vervolgens drie kaarten per persoon met afbeeldingen van dingen die je inspireren. Talenten en inspiratie liggen dicht bij elkaar. Zie je de link tussen jouw talenten en wat je inspireert?
- Schrijf de namen van talenten op kaartjes. Bijvoorbeeld analytisch, behoedzaam, enthousiast, verbindend. Schrijf zoveel talenten op als je wilt. Je vindt uiteenlopende lijsten met talenten op internet als je 'talenten' + 'herkennen' of 'lijst' googelt. Alle kaartjes worden verdeeld. Om de beurt geven jullie een van je kaartjes aan diegene van wie je vindt dat die dit talent het meeste in zich heeft. De kaart 'bescheidenheid' geef je dus aan diegene bij wie jij deze eigenschap het meeste vindt horen, relatief gezien ten opzichte van de andere deelnemers. Welke kaartjes krijg jij? Vind je deze inderdaad bij jezelf horen? Of vind je juist dat je een ander talent hebt, wat door de anderen (nog) niet gezien wordt?

3 Kernkwadrantenmodel

Het kernkwadrantenmodel van Daniel Ofman (zie figuur 1.2) hoort bij het vaste repertoire van elke (loopbaan)coach. Voor iedere eigenschap kun je een kernkwadrant invullen. Dat geeft je informatie over je kernkwaliteiten, dat zijn je positieve karaktereigenschappen. Daarnaast wijst een kernkwadrant je ook op de valkuilen, uitdagingen en allergieën die daarbij horen. Zoals in 1.2 uitgelegd, worden de begrippen kernkwaliteit en talent vaak als synoniemen gebruikt.

In een kernkwadrant zijn de begrippen *kwaliteit* en *uitdaging* positieve karaktereigenschappen, *valkuil* en *allergie* zijn negatieve eigenschappen. Als je je kernkwaliteiten en je valkuilen kent, zul je je minder snel aan iemand ergeren. Sterker nog, Ofman stelt dat een positieve vervorming van je allergie juist je uitdaging is. Als je je aan mensen ergert die altijd aan hun standpunt vasthouden en geen flexibiliteit tonen, terwijl jij flexibiliteit juist zo hoog in het vaandel hebt staan, kan dat een spiegel zijn om bij jezelf na te gaan of je niet soms wat standvastiger moet zijn en niet met elke wind mee moet waaien. Je kunt dus juist iets leren van iemand aan wie je je in eerste instantie ergert.

FIGUUR 1.2 Kernkwadranten: voor één persoon (bovenste afbeelding) en voor twee personen (onderste afbeelding)



Als je je eigen kwaliteiten kent en in staat bent de kwaliteit van de ander achter diens irritante gedrag te zien, zul je in staat zijn betere samenwerkingsrelaties aan te gaan. Je kunt met meer begrip naar je collega reageren, waardoor je rustiger en constructiever feedback kunt geven.

Tabel 1.3 geeft voorbeelden van kernkwaliteiten en bijbehorende valkuilen, allergieën en uitdagingen.

TABEL 1.3 Kernkwaliteiten, valkuilen, allergieën en uitdagingen

Kernkwaliteit	Valkuil	Allergie	Uitdaging
Analytisch	Gevoelsarm	Sentimenteel	Gevoelig opstellen
Bescheidenheid	Onzichtbaarheid	Arrogant	Profileren
Creativiteit	Chaos	Bureaucratie	Discipline
Daadkracht	Drammerigheid	Passiviteit	Geduld
Enthousiasme	Impulsiviteit	Pessimisme	Realisme
Eerlijkheid	Botheid	Manipulatie	Tact
Flexibiliteit	Zwabberigheid	Dogmatisch	Standvastigheid

TIP

App voor kernkwadranten

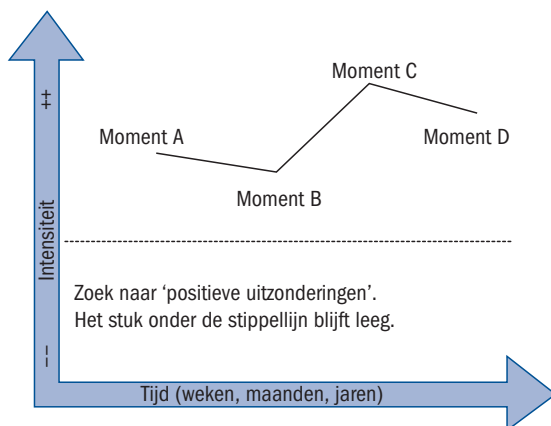
Daniel Ofman heeft de (betaalde) app Core Quality ontwikkeld voor iPhone en Android, waarin je jouw kernkwadranten kunt invullen (zie <https://corequality.nl>). Een onderdeel van de app is de mogelijkheid voor een dagelijkse reflectie op je werkdag, op basis waarvan de app nagaat welke kernkwaliteiten je vaak inzet omdat je ze al kent, en welke kwaliteiten je inzet zonder je er bewust van te zijn. Zo leer je jezelf al doende beter kennen.

Succesinterview

In plaats van een test of kernkwadrant in te vullen, kun je je ook door middel van de historielijn (zie figuur 1.3) laten ondervragen door studiegenoten, familie of vrienden over de dingen die goed zijn gegaan in je leven. Dit heet een succesinterview. Deze techniek komt uit de Appreciative Inquiry of AI (oftewel: waarderend onderzoeken, zie hoofdstuk 13 *Positief beïnvloeden van je werk* voor meer uitleg). Met een succesonderzoek breng je in kaart wat goed voor jou werkt en hoe je dit doelgericht kunt inzetten. Je reflecteert hierbij op succesmomenten in je werk en in je vrije tijd. De horizontale as is de tijd, de verticale as vertegenwoordigt de intensiteit. Bovenaan staan 'positieve momenten', onderaan staan 'negatieve momenten'. Richt je in het interview alleen op de positieve momenten. Je gesprekspartner stelt je dan vragen zoals: Wat waren momenten waarop je het gevoel had echt iets bij te dragen? Wat waren momenten waarop je de tijd vergat omdat je het zo naar je zin had? Waarvoor krijg je complimenten? Wat geeft je energie? Wie of wat inspireert jou? Probeer concrete situaties te noemen.

Als het je niet lukt om je alleen op de positieve momenten te richten, mogen uiteraard ook de negatieve momenten een plek hebben. Ga dan echter na hoe je eruit bent gekomen: Welke eigenschap of omgevingsfactor maakt je dus sterker? Hoe organiseer je je eigen ondersteuning?

FIGUUR 1.3 Historielijn



Het doel is vervolgens om patronen tussen deze losse momenten te vinden. Die vallen jou persoonlijk wellicht niet op, maar diegene die jou interviewt ziet deze wel, zoals: 'Je vertelt nu voor de derde keer over een moment waarop je anderen betrokken hebt bij waar je mee bezig was. Volgens mij ben je echt een verbinder en kom je in interactie met anderen het beste tot je recht.' Aan het einde van jullie gesprek heb je een lijst van kwaliteiten die jou helpen om nieuwe uitdagingen, zoals een nieuwe baan, succesvol aan te gaan.

Zelfobservatie

Als je niet van tests houdt of het gevoel hebt dat je verleden niet representatief is als voorspeller voor je toekomstige succes, dan kun je jezelf ook in het hier en nu observeren. Je hebt talloze apps die je op gegeven momenten tot reflectie aansporen (zoals Mindfulness Bell voor Android, Apple's Reminder App of dagelijkse reminders via aandachttraining.info). Je kunt de reminder gebruiken om na te denken over je energie en inspiratieniveau op dat moment. Dat kan natuurlijk ook op vaste tijdstippen. Zo kun je elke avond bij het tandenpoetsen even stilstaan bij wat je die dag heeft geïnspireerd, wat je goed afging en wat je energie gekost heeft. Deze oefening doe je bij voorkeur minimaal twee weken om een patroon te zien. Je kunt dit zelfonderzoek afsluiten met een visualisatie: Wat wens je jezelf toe? Hoe ziet het eruit als je jouw talenten volop inzet? Wat doe je dan? Wat kun je dan? Hoe ga je dan met situaties om? En wat zegt dat over jou en jouw talenten in het hier en nu?

Zelfobservatie

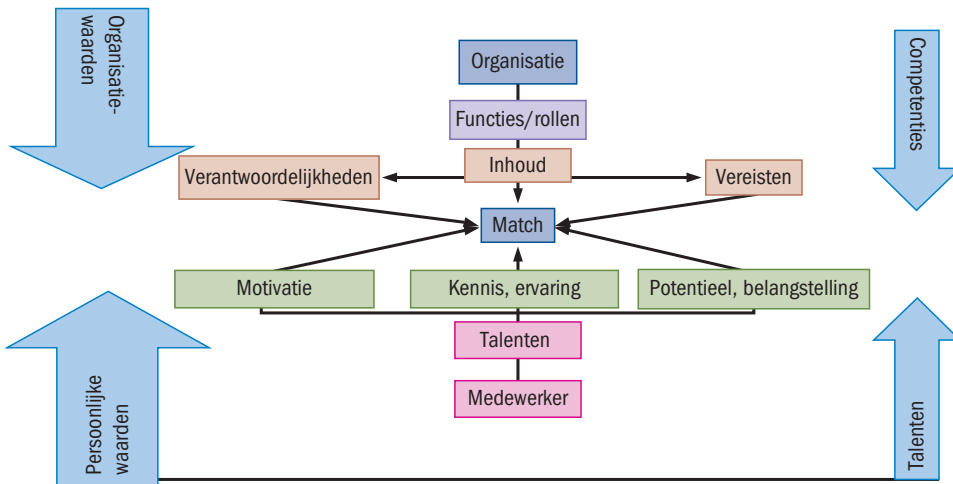
TIP

De website talententoolbox.nl geeft nog meer ideeën voor manieren waarop je je talenten op een speelse manier op het spoor kunt komen.

1.6 Match tussen talent en werk

Een organisatie kent functies en rollen met specifieke inhoudelijke kennis, verantwoordelijkheden en (wettelijk) vereiste kwalificaties. Voor het uitoefenen hiervan zijn bepaalde competenties nodig. Daarnaast is elke organisatie gedreven en gevormd door organisatiewaarden. Tegenover deze organisatiewaarden en competenties staan de persoonlijke waarden van de medewerkers, hun talenten, kennis en ervaring, motivatie en potentieel. Zie figuur 1.4.

FIGUUR 1.4 Model match talenten



Bron: Berenschot

Werk dat iemand vanuit zijn talent en passie doet, zit dicht bij de kern en kost naar verhouding minder inspanning dan werkzaamheden waar hij niet warm voor loopt en waarvoor hij meer moeite moet doen.

Om optimaal te functioneren, moet je werk doen dat aansluit bij je talent, passie en kennis. Als er te weinig overeenkomst is tussen wat de organisatie vraagt en wat jij kunt bieden en wat jij belangrijk vindt, dan kan dat ten koste van jouw motivatie en energie gaan. Om succesvol op het werk te zijn, is dus een goede match tussen werk en talent belangrijk (Dewulf, 2011).

Dit kan worden weergegeven met het model Talent-Werk-Match in figuur 1.5. Dit model gaat ervan uit dat waarden, talenten en passie de kern van een mens vormen. Dit betreft de binnenste laag. Daaromheen komt een laag van competenties die aan te leren zijn om de talenten doeltreffender in te zetten; zij dienen als het ware als 'hefboom' om het talent aan te vullen of te versterken. Als je bijvoorbeeld altijd veel ideeën hebt, die je alsmaar spuit zonder te luisteren naar je omgeving, zijn gespreksvaardigheden als actief luisteren, samenvatten en doorvragen competenties die je helpen om beter bij je gesprekspartner aan te sluiten, waardoor jouw ideeën ook opgepikt worden. Zo creëer je een hefboomcompetentie (in dit voorbeeld: gespreksvaardigheden) die je eigen talent (in dit voorbeeld: creativiteit of vindingrijkheid) nog krachtiger maakt.

Model 'Talent-Werk-Match'

Mélanie, 45 jaar, partner bij O4 & Partners Private Office, Maarssen

1



Sinds begin 2016 ben ik partner bij O4 & Partners, Private Office in Maarssen. Ik sta een aantal zeer vermogende particulieren en (oud)ondernemers bij in alles wat er komt kijken bij het bezit van vermogen. Als partner ondersteun je cliënten bij het nemen van beslissingen, zowel in de beleggings- en investeringsstrategie als in de financiële en fiscaal-juridische structuur. In feite nemen onze cliënten ons in dienst als financieel directeur voor hun privévermogen.

Ik werk in een zeer ervaren team in een kleine informele organisatie met drie partners en drie collega's. Als partner deel je mee in de winst, maar draag je ook een deel van het risico. De lijnen hier zijn kort en er heerst een positieve, ondernemende sfeer. We vullen elkaar aan.

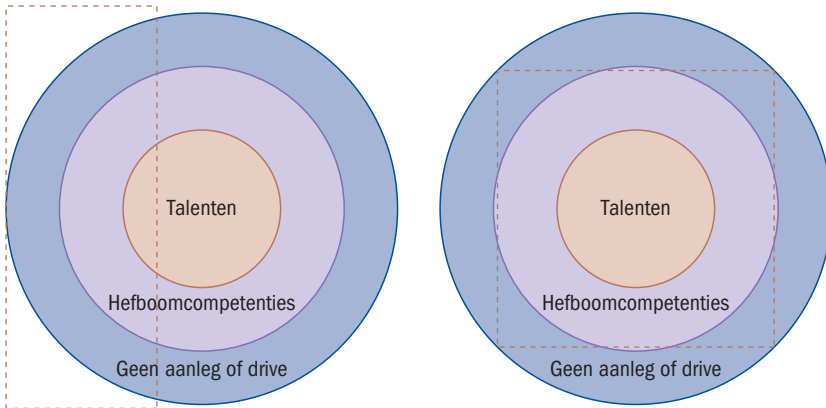
Soms is het een uitdaging om in contact te komen met potentiële cliënten. Niemand wordt tenslotte op een ochtend wakker en realiseert zich dat hij of zij een Private Office nodig heeft... Ik investeer dus veel tijd in acquisitie. Het contact aangaan is een van mijn talenten en ik ben oprecht geïnteresseerd in mensen. Ik vind het fijn om nieuwe mensen te ontmoeten. Als ik hen dan vanuit mijn specialisme kan helpen, geeft me dat enorm veel energie en voldoening.

Teamwork betekent voor mij samen voor hetzelfde doel gaan, met respect voor elkaars ideeën en opvattingen. Daarin is het belangrijk elkaar de ruimte te geven en naar elkaar te luisteren.

Uitgaand van de Adizes-life-cycle (zie hoofdstuk 8) zit onze organisatie in de 'groeifase'. Met momenteel drie partners en ruimte voor nog een partner, zijn we flink aan het groeien binnen de ambitie die we hebben.

Durf initiatieven te nemen en zoek in het begin van je carrière ook naar mogelijkheden buiten de Nederlandse grens. Volg je gevoel en durf te vragen. En ga, als dat kan, een mooie wereldreis maken. Daar heb ik zoveel van geleerd!

FIGUUR 1.5 Model 'Talent-Werk-Match'



Heel belangrijk is het kennen van het verschil tussen de tweede en de derde laag. In de derde, buitenste laag horen namelijk taken waar je geen aanleg of drive voor hebt. Als je op een werkplek werkt waar je steeds dingen moet doen waarvoor je geen talent hebt en waar je dus noch passie noch aanleg voor hebt, kosten deze activiteiten je verhoudingsgewijs veel energie en op den duur ook werkplezier (dit staat in de linkerafbeelding). Als je te lang in een omgeving blijft werken waar je je talenten onvoldoende kunt inzetten, kan dat leiden tot een verhoogd gevoel van werkstress (zie ook hoofdstuk 1.1 over werkstress). Omdat je dan minder productief bent, is dat ook voor de organisatie minder aantrekkelijk. Gelukkig is ieders zwakte juist het talent van iemand anders. Als deze personen samenwerken versterken zij elkaars krachten.

De energievreter van de een is het plezier van de ander

Alina is een jaar geleden begonnen als junior HR-adviseur bij een middelgroot facilitair bedrijf. Zij is aangenomen vanwege haar enthousiasme, inzet en goede referenties van haar stagebedrijven. 'Alina is een echt mensenmens,' stond daarin, 'zij legt makkelijk contact en is leergierig, zij doorziet de groepsdynamiek en communiceert uitstekend.' Alina's zwakte kant, gebrek aan cijfermatig inzicht, bleef uit beeld, omdat dit tijdens de stage niet gevraagd was, zij had immers geen budgetverantwoordelijkheid. Nu ligt zij er wel wakker van, zij is al op cursus 'financieel inzicht voor niet-financiële managers' geweest, maar dat was geen succes. De wereld van cijfers en budgetten lijkt haast ondoordringbaar. Het kost haar

veel tijd om de berekeningen te maken en dan blijkt er toch weer een komma verkeerd. Eens in de twee weken overlegt zij met Ben, de controller van haar afdeling. Al snel wordt duidelijk dat Ben wel verstand van cijfers, maar ondanks zijn lange ervaring, weinig oog heeft voor zijn drie medewerkers Nikilesh, Antek en Sofie. Hij vindt het maar 'gedoe', maar voor Alina is glashelder dat Nikilesh meer uitdaging nodig heeft, Antek naar waardering snakt en Sofie dringend op haar verzuim moet worden aangesproken. Na een halfjaar van af-tasten bundelen ze hun krachten. Ze gaan regelmatig samen lunchen. Alina coacht Ben op zijn leidinggevende vaardigheden en Ben kijkt met een scherp oog snel door

Alina's financiën. Een win-winsituatie, zo blijkt na de eerste beoordelingsronde.

Alina's cijfers kloppen en Bens medewerkers geven betere feedback over Ben.



De uitdaging is dus om werk te doen dat zoveel mogelijk aansluit bij je talenten en passie. Uitsluitend vanuit talenten te werken is een illusie, je zult altijd ook taken doen die je wat minder leuk vindt. Het gaat echter om de verhouding. Ga goed nadenken over wat je energie geeft en probeer het grootste deel van je werk vanuit deze kracht in te vullen. Al werkende kom je er steeds meer achter wat je goed kunt en wat je beter minder vaak – of niet meer – kunt doen. Denk er ook eens over na om taken met je collega te ruilen. Zie voor een voorbeeld de casus van Alina en Ben: de energievreter van de een is het plezier van de ander. Als er geen optimale match is, hoef je niet meteen je werk op te zeggen. In hoofdstuk 12 lees je hoe je werk dat niet optimaal aansluit bij je talenten door middel van *job crafting* om kunt buigen, zodat je er meer energie aan overhoudt.

TIP

Wil je meer weten over het onderwerp talent? Hier volgt een selectie van Nederlandstalige boeken over dit onderwerp:

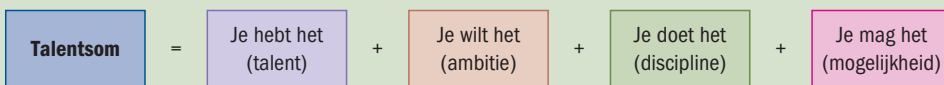
- *Ik kies voor mijn talent* van Luk Dewulf;
- *Jongleren met talent* van Joost Jolink en Fritz Kortzen;
- *Ontdek je sterke punten* van Marcus Buckingham en Donald O. Clifton;
- *Talent binnenstebuiten* van Huub Nelis en Yvonne van Sark;
- *Breng je talent in kaart* van Gerdy Geersing;
- *Blik op jong talent* van Axelle de Roy en Madeleine Lomans;
- *Handboek voor Talent* van Kees Gabriëls en Jan de Dreu;
- *Ontwikkel je talent!* Coachkaarten van Espérance Blaauw.

Samenvatting

1

- ▶ Er is de laatste jaren meer aandacht gekomen voor talentontwikkeling binnen organisaties. Als werknemers hun talenten kunnen inzetten, is er sprake van een succesvolle match tussen werk en talent. Zij presteren dan beter. Een goede match heeft ook positieve gevolgen voor de organisatie, zoals meer loyaliteit, tevredenheid en productiviteit.
- ▶ *Talenten* bestaan uit een wisselwerking tussen datgene wat iemand goed kan – waar hij aanleg voor heeft – en waar hij plezier aan beleeft. Een talent hoeft niet per definitie al op jonge leeftijd tot uiting te komen, maar gedrag in het verleden is over het algemeen een grote voorspeller voor succesvol zijn in de toekomst. Daarom is het analyseren van successen een krachtige manier om zicht op je talenten te krijgen.
- ▶ Talent is de *optelsom* van alles wat je in je hebt om iets tot stand te brengen waar de ander wat aan heeft én waar je zelf ook wat aan hebt, omdat het jou energie geeft en jou de mogelijkheid geeft je te uiten. De talent-som bestaat uit vier factoren:
 - 1 Talent = de gave of aanleg die je in je hebt.
 - 2 Ambitie = de drive om te willen excelleren.
 - 3 Discipline = het doorzettingsvermogen om vol te houden, ook bij tegenslag.
 - 4 Mogelijkheid = de gelegenheid je talent in te zetten.

FIGUUR 1.6 Talentsom



- ▶ Talenten die je in de praktijk toepast, worden een *sterk punt*: een productief, positief patroon. Talenten die je niet toepast, sluimeren. Het ontwikkelen van sterke punten vraagt om actie en het maken van keuzes.
- ▶ Het begrip *kernkwaliteit* wordt vaak als synoniem voor talent gebruikt. Het beschrijft een eigenschap die tot het wezen, oftewel de kern van een persoon behoort, die de mens als het ware van binnenuit kleurt.
- ▶ Een *competentie* is het gedrag, de kennis, ervaring of houding die nodig is om vanuit de optiek van een organisatie succesvol te functioneren. Een *hefboomcompetentie* is een competentie die je nodig hebt om je talent ten volle te kunnen inzetten.

- ▶ *Flow* is een staat waarin je zo focust op wat je aan het doen bent en er zo van geniet dat je de tijd vergeet; 'een proces van totale betrokkenheid bij het leven'. In deze momenten van *flow* ben je bijzonder geïnspireerd en productief. Passie (inspiratie) is een versterker van talent. Er zijn vier bronnen van *inspiratie*: mensen, dingen, belevenissen en kennis.
- ▶ Voorbeelden van *extrinsieke* motivatie zijn een goed salaris, een aantrekkelijke werkplek en een extra beloning. *Intrinsieke* motivatie betreft de innerlijke motivatie en gaat over de mogelijkheid jezelf te ontwikkelen.
- ▶ Persoonlijke waarden en talent liggen dicht bij elkaar. Waarden geven richting aan je handelen. *Kernwaardenonderzoek* is belangrijk om te weten waar je je talenten wilt inzetten.
- ▶ Voor het vinden van de juiste match tussen talent en de organisatie kan het Model 'Talent-Werk-Match' worden gebruikt van Luk Dewulf. De eerste laag bestaat uit talent en passie, de tweede laag uit hefboomcompetenties en de buitenste laag uit taken en bezigheden die geen verband houden met de persoonlijke passie. Werkstress ontstaat als je te lang je talenten niet kan inzetten.

Reflectievragen

1

-
- 1** Volgens Jolink, Korten en Verhiel presteren mensen met een positieve *talentsom* het beste. De som bestaat uit de optelling van talent, ambitie, discipline en mogelijkheid.
- a** Benoem drie talenten van jezelf.
 - b** Hoe en waar (school, hobby, werk, thuis) worden deze zichtbaar?
 - c** Maak drie talentsommen en concludeer: benut je je talenten maximaal?
 - d** Wat bedoelt de talentdeskundige Luk Dewulf (2011) met 'talent is contextueel'? Verklaar je nader met een persoonlijk en concreet voorbeeld.
- 2** Een hefboomcompetentie is een competentie die je nodig hebt om je talent goed uit te laten komen. Je kan bijvoorbeeld een talent hebben voor het organiseren van te gekke feesten, maar als je jezelf niet kan verkopen, gaat niemand je vragen een feest te organiseren.
- a** Noem bij elk talent dat je in vraag 1a hebt opgeschreven een hefboomcompetentie.
 - b** Op welke manier kun je die competenties verder ontwikkelen zodat jouw talenten beter uit de verf komen?
- 3** *Flow* is een staat waarin je zo focust op wat je aan het doen bent en er zo van geniet, dat je de tijd vergeet. Flow krijg je als je met passie werkt en geïnspireerd bent. Er zijn vier bronnen van inspiratie: mensen, dingen, belevenissen en kennis.
- a** Wat of wie inspireert jou het meest? Waarom?
 - b** Noem twee voorbeelden van *flow* die je met die inspiratiebron hebt bereikt.
 - c** Wat zegt dat over de richting waarin je wilt werken?
- 4** Talenten en waarden liggen dicht bij elkaar. Waarden zijn als een 'kompas' dat richting geeft aan je handelen. Doe de waardentest uit het boek (1.4.4).
- a** Welke vijf waarden zou je als jouw kernwaarden beschouwen?
 - b** Hoe uiten deze zich in de praktijk? Geef per waarde twee voorbeelden.
 - c** Wat is de relatie tussen deze waarden en je talenten?
- Ga naar de **website** voor meer opdrachten over:
 - kernkwadranten;
 - beroepsprofiel en competentieontwikkeling met STAR en SMART;
 - vraagtechnieken om je collega(student) zijn talenten in kaart te brengen.
-