

Talent centraal

Over talentscouting, talentontwikkeling
en talentgericht werken

Karin Manuel & Ali Bouali

INKIJKEXEMPLAAR

Concept uitgeefgroep

Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:

Concept uitgeefgroep
Postbus 447
1213 PD Hilversum
Tel.: 035 7506 117
E-mail: info@conceptuitgeefgroep.nl
Website: www.conceptuitgeefgroep.nl

Opmaak: Manipal Publishing Services, India

© Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN) bv, 2019

Concept uitgeefgroep is een handelsnaam van Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN) bv.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enigerlei wijze zonder voorafgaande toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudiging uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht.

NUR: 807
ISBN: 9789055163045

Inhoudsopgave

	Voorwoord	07
1	Talent ontplooiën	10
	1.1 Het startpunt van talent	11
	1.2 Persoonlijke onderleggers	15
	1.3 De impact van de omgeving	23
2	Talent scouten	28
	2.1 Talentidentificatie	29
	2.2 Talentontluiting	37
	2.3 Talentselectie	47
3	Talentgericht coachen	56
	3.1 Coaching vanuit een talentgerichte benadering	58
	3.2 Aanpak talentgerichte coaching	65
	3.3 Talent verzilveren	69
4	Talentgericht werken	82
	4.1 Essenties van talentgericht werken	83
	4.2 Anders (durven) organiseren van werk	86
	4.3 HRM en talentgericht werken	89
	Samenvatting	99
	Dankwoord	101
	Methodologische verantwoording	103
	Literatuur	107

Overige bronnen	123
Deskresearch	123
Observaties	124
Interviews	125
De auteurs	127

INKIJKEXEMPLAAR

Voorwoord

De kracht van talent is groots. Ieder mens heeft talent in zich. Belangrijk is te weten hoe talent te ontdekken en te ontplooien. Vaak ligt talent besloten in passie. Maar het heeft voeding nodig om te ontpoppen en tot bloei te komen. Talent kan (lang) verborgen blijven, wanneer het niet wordt aangemoedigd. Die aanmoediging begint bij jezelf. Zelf heb ik ontdekt dat het helpt om elke dag bezig te zijn met het (opnieuw) uitvinden van mijn talent. Het is een kwestie van durven en doen. Zo leer ik telkens weer nieuwe dingen en blijft mijn talent zich ontplooien. Dat geeft mij een kick!

Ik raak in een 'flow' wanneer ik mijn talent daadwerkelijk kan gebruiken. Ik zoek dan ook altijd naar mogelijkheden om mijn talent te benutten. Ik heb geleerd me daarbij niet te laten leiden door mijn gevoel, maar om juist mijn doel voor ogen te houden. Door te weten wat ik wil bereiken en daar naar toe te werken, komen mijn talenten naar buiten. Ik ben dan meteen zeer gemotiveerd om mezelf te 'stretchen'. De kracht van het verlangen om mijn doel te bereiken, is dan namelijk zo sterk dat ik alles in mijzelf aanspreek en geef om er te komen. Het gaat vanzelf, met plezier.

Soms komt talent onder druk te staan. Juist dan is het belangrijk om talent te beschermen en te onderhouden. Dat kan in de eerste plaats door te zoeken naar mogelijkheden om talent te laten zien en in te zetten. Geef talent de kans en de ruimte om te gaan 'shinen'. Talentgericht werken is in opkomst en heeft de toekomst. Het is aan jou om daarop voorbereid te zijn en de kans te pakken wanneer die daar is. Dit boek geeft medewerkers en organisatie handvatten om talent centraal te stellen.

Wanneer je talenten van mensen centraal stelt, oogst je meestal meer dan dat je zaait!

Ali Bouali



1

Talent ontplooiën

INKIJKEXEMPLAAR

1. Talent ontplooiën

In dit boek staat Ali Bouali centraal. Ali Bouali, beter bekend als Ali B, is een rapper, tv-persoonlijkheid en theatermaker. Ali wordt in Nederland gezien als een multi-talent. In 2004 verschijnt zijn album 'Ali B Vertelt Het Leven Van De Straat', waarmee hij zijn stempel drukt op de Nederlandse muziekindustrie. Kort hierna leert het grote publiek Ali kennen door de nummer één hit 'Wat zou je doen' met Marco Borsato. Inmiddels heeft Ali nog twee albums op zijn naam staan. De talenten van Ali blijken echter veel breder dan muziek. Ondertussen heeft Ali zeven theatershows gedaan en maakt hij zijn eigen tv-programma 'Ali B Op Volle Toeren'. Hij houdt zich ook bezig met het scouten en ontwikkelen van talenten bij anderen. Ali was in 2013 jurylid in de X-Factor en is sinds 2013 coach in The Voice of Holland en sinds 2015 ook in The Voice Kids. Ali helpt tot talentvolle artiesten in het op- en uitbouwen van succes vanuit SPEC Artist Management.

Dit hoofdstuk zoomt in op het begrip talent met Ali B als voorbeeld van talent. Paragraaf 1.1. staat stil bij het startpunt van talent met een beschouwing of talent is aangeboren of aangeleerd. Daarbij wordt het verschil tussen talenten, vaardigheden en competenties helder gemaakt. Paragraaf 1.2 staat stil bij de begrippen passie, motivatie en houding in relatie tot talent en prestaties. Paragraaf 1.3 laat zien dat de omgeving van invloed is op de ontplooiing van talent en brengt de essentiële elementen voor de ontplooiing van talent en hun onderlinge samenhang tot uitdrukking.

1.1 Het startpunt van talent

Om een talent te kunnen ontplooiën en benutten, moet iemand eerst weten wat zijn of haar talent is.¹ De vraag waar talent begint, spitst zich toe op de vraag of de mens zich genetisch en daarmee natuurlijk vormt of dat de mens zich vormt door wat hij aanleert.² In de dagelijkse praktijk staat talent voor een bijzondere aanleg of een natuurlijke gave, iets wat iemand van zichzelf goed kan.³ In de discussie over de vraag wat talent is, doen zich twee benaderingen voor: het gaat om de persoon (iemand is een talent) óf het gaat om de kennis, kunde en vaardigheden (iemand heeft talent).⁴ De eerste benadering (iemand is een talent) gaat ervan uit dat talent als natuurlijke aanleg is aangeboren en de onderlegger vormt voor de ontwikkeling van vaardigheden. Natuurlijke aanleg komt tot uitdrukking in het gemak en de snelheid waarmee iemand zich vaardigheden eigen maakt. Het aangeboren talent ontwikkelt zich verder door oefening. Zonder natuurlijke aanleg is uitblinken niet mogelijk.⁵ De tweede benadering (iemand heeft talent) stelt dat een verband tussen

1 Vos e.a., 2017

2 Meijers & van Woerkom, 2013

3 www.encyclopedie.nl

4 Gallardo-Gallardo e.a., 2013

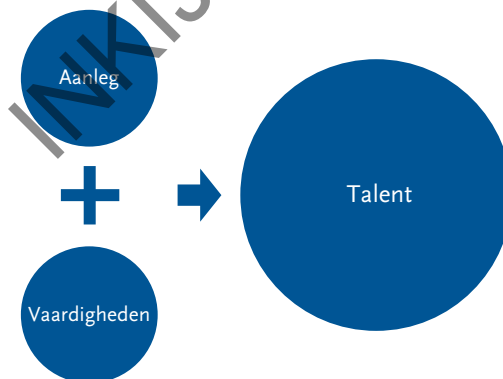
5 Gagné, 2004

natuurtalent en prestaties nooit is aangetoond. Het adagium ‘oefening baart kunst’ voert de boventoon. Talent is in deze benadering terug te voeren op het intensief oefenen van vaardigheden gedurende een lange tijd. Talent is niet aangeboren, maar aangeleerd.⁶

Talent: aangeboren én aangeleerd

Hoe ziet Ali dit? Hij vertelt: *“Ik geloof dat ieder mens de uitkomst is van een rekensom die al heeft plaats gevonden voor de geboorte. Dus talent is primair aangeboren. Eenmaal op aarde, heeft iedereen een manier van overleven. Dat kan talent versterken. Zelf lag ik als baby al met grimassen in de wieg, waardoor mensen om mij moesten lachen.”* Ali is ook van mening dat talent alleen verzilverd kan worden door hard te werken. *“Door te trainen en te oefenen, is talent uit te vergroten en te versterken”*, aldus Ali. Hij geeft een voorbeeld: *“Ik ben mezelf gaan trainen in ‘freestyle-rappen’. Ik ben mijn woordenschat heel bewust gaan uitbreiden om meer woorden tot mijn beschikking te hebben om te improviseren. Ik ben intensief gaan oefenen om mezelf hoog te houden met woorden. Doordat ik dit erg vaak heb gedaan, kan ik inmiddels sneller denken dan rappen. Terwijl ik een zin uitspreek, zit de volgende zin in rijm al in mijn hoofd.”* Ali heeft dus bewust zijn kennis van de Nederlandse taal vergroot en zichzelf zeer bewust aangeleerd daar creatief mee te zijn om zijn entertainment-talent uit te bouwen en breder te benutten.

Uit de studie naar Ali als voorbeeld van talent volgt dat talent begint met aanleg en wordt versterkt door relevante vaardigheden aan te leren. Het is daarmee aangeboren én aangeleerd. De aangeboren aanleg vervloeit met dat wat is aangeleerd.⁷ Figuur 1.1 illustreert de relatie tussen aanleg, vaardigheden en talent. Doordat talent is geënt op een mix van aanleg en aangeleerde vaardigheden, omvat talent ook het in de persoonlijkheid verankerde vermogen om met gerichte inspanning, ondersteuning en ontwikkeling bepaalde competenties op hoog niveau te ontwikkelen. Paragraaf 1.2 gaat hier nader op in.



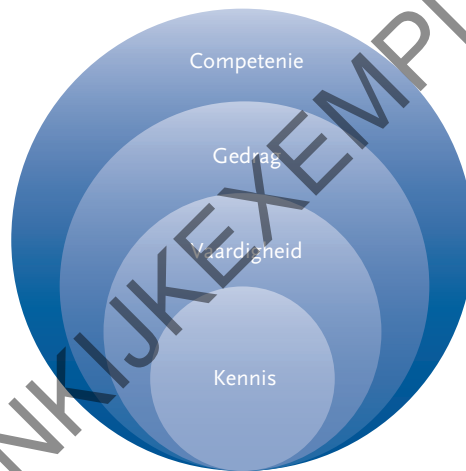
Figuur 1.1: Relatie tussen aanleg, vaardigheden en talent

⁶ Ericsson & Pool, 2016

⁷ Hogben, 1933a

Het onderscheid tussen vaardigheden en competenties

In de praktijk wordt het begrip ‘competenties’ vaak gebruikt om vaardigheden te duiden. De begrippen ‘vaardigheden’ en ‘competenties’ worden vaak door elkaar gebruikt en verward. Daarom is het belangrijk om hier het onderscheid toe te lichten. Een vaardigheid is iets dat is geleerd door herhaaldelijke oefening.⁸ Het gaat om de toepassing van kennis in de praktijk.⁹ Een voorbeeld van een vaardigheid is het kunnen lezen van muzieknoten en deze tot uitvoering brengen. Een competentie heeft betrekking op de integratie van kennis, vaardigheden én gedrag. Het staat voor professioneel handelen in de praktijk.¹⁰ Een voorbeeld van een competentie is het kunnen optreden als zanger. Hiervoor is kennis van muzieknoten nodig met de vaardigheid die te kunnen lezen en tot uitvoering te brengen en dat zo te doen dat het publiek de emotie van het lied voelt. Een competentie is daarmee zichtbaar gedrag waarbij kennis succesvol wordt toegepast in de praktijk.¹¹ Het betreft het vermogen en de wil om effectief gedrag te tonen.¹² Een competentie is aangeleerd gedrag om een bepaalde taak of rol adequaat uit te voeren.¹³ Figuur 1.2 illustreert de elementen van een competentie.



Figuur 1.2: Competentie-elementen

Talenten versus competenties

Hoe verhouden talenten en competenties zich tot elkaar? Competenties stellen iemand in staat meer uit zijn of haar talent te halen. Het zorgt ervoor dat iemand zijn talent

8 Roe, 2002

9 Miller, 1990

10 Van Berkel e.a., 2017

11 Van Beirendonck, 2004

12 Pool & Keesom, 2007

13 Roe, 2002

effectiever benut en inzet.¹⁴ Waar het bij talenten gaat om de ontplooiing van aanleg, gaat het bij competenties om aangeleerd gedrag. Talenten liggen dicht bij de persoonlijke passie en affectie, competenties niet per definitie. Talenten springen veelal meteen in het oog, competenties doen dat over het algemeen minder en zijn meer ‘common’. Waar competenties vaak vooral zijn gekoppeld aan werk, komen talenten ook daarbuiten tot uitdrukking. Competenties vereisen onderhoud om ze te behouden en talenten blijven ook zonder onderhoud in de kiem aanwezig. Competenties zijn noodzakelijk om te presteren, maar talenten maken het verschil.¹⁵ Talent zegt iets over het potentieel van iemand, competenties helpen om een talent meer productief te maken.¹⁶ Figuur 1.3 geeft een overzicht van het verschil tussen talenten en competenties.

Talenten	Competenties
Aangeboren	Aangeleerd
Aanleg als basis	Kennis en vaardigheden als basis
Vanuit passie en affectie	Vanuit noodzaak tot effectief functioneren
In de kiem aanwezig zonder onderhoud	Behoud vereist bewust onderhoud
Springen veelal meteen in het oog	Komen niet altijd tot uitdrukking
Meer uniek en authentiek	Meer ‘common’
Maken het verschil; gaan boven de norm uit	Presteren volgens de norm
Omnipresent, altijd en overal aanwezig	Veelal gerelateerd aan werk en context
Indicatie voor het potentieel van iemand	Helpen talenten meer productief te maken

Figuur 1.3: Talenten versus competenties

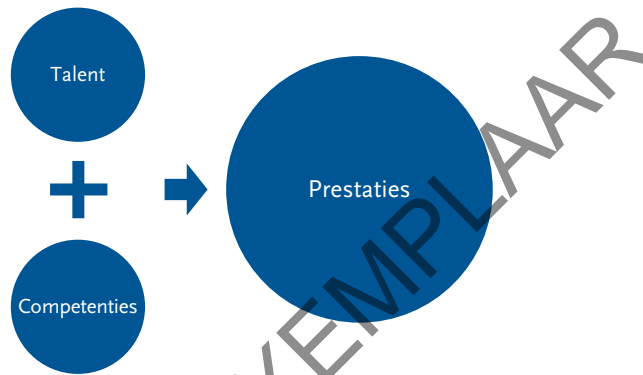
Ali onderschrijft dat talent in de kiem altijd aanwezig blijft, maar tekent daarbij aan dat talent een stille dood sterft als het wordt verwaarloosd. Hij geeft een voorbeeld: “*Neem Mariah Carey. Zij heeft een fantastische stem. Maar als zij haar stem niet blijft onderhouden en ontwikkelen, zal dat ten koste gaan van haar zangkwaliteit. Wanneer ik ondertussen wel een jaar lang elke dag aan de slag ga met mijn stem, durf ik te stellen dat ik over een jaar beter zing dan Mariah Carey.*” Talent heeft volgens Ali dus onderhoud nodig om het te kunnen verzilveren. “*Het is en blijft een kwestie van hard werken. Stilstand is achteruitgang*”, aldus Ali. Hij blijft zijn talent dan ook continu onderhouden. “*Na mijn tweede album heb ik een paar jaar geïnvesteerd om mezelf tekstueel en ritmisch beter te maken en mijn niveau op te krikken. Ik ben mezelf als het ware opnieuw gaan uitvinden als rapper.*” Ali bevestigt hiermee dat iemand met talent zich niet per definitie tot een excellente professional ontwikkelt. Waar talenten en competenties elkaar ontmoeten, worden excellente prestaties geboren. Talent komt van binnenuit en kan tot ontplooiing komen en extra zichtbaar worden gemaakt door te investeren in de ontwikkeling van competenties. Dat

¹⁴ Vgl. Dewulf, 2015

¹⁵ Dewulf e.a., 2010

¹⁶ Dewulf, 2015

betekent dat iemand moet kunnen, durven en willen excelleren.¹⁷ Het kunnen excelleren heeft betrekking op het vermogen om kennis en vaardigheden te ontwikkelen.¹⁸ Het willen excelleren gaat over motivatie, discipline en doorzettingsvermogen. Paragraaf 1.2 gaat hier op in. Om talenten tot excellente prestaties te brengen is de wil om te excelleren van cruciaal belang. Uit onderzoek blijkt namelijk dat het minimaal tienduizend uren aan oefenen kost om te excelleren.¹⁹ Het durven excelleren verwijst naar de mate waarin een talent zichzelf en zijn talent(en) laat zien.²⁰ Talent kan verborgen blijven wanneer iemand ervoor kiest het te laten voor wat het is. In dat geval blijven excellente prestaties veelal ook achterwege. De relatie tussen talent, competenties en prestaties is weergegeven in figuur 1.4.



Figuur 1.4: Relatie talent, competenties en prestaties

1.2 Persoonlijke onderleggers

Persoonlijke onderleggers voor talentontplooiing zijn passie, motivatie en houding. Passie zit verweven in iemands genen. Zowel motivatie als houding zijn niet alleen ingegeven door natuurlijke aanleg, maar vormen zich ook door wat iemand (zich) wel of niet eigen maakt gedurende het levenspad.²¹

Passie

Passie wordt veelal geassocieerd met hartstocht, iets wat iemand zielsgraag doet.²² Passie uit zich in activiteiten die iemand zeer leuk en belangrijk vindt en waarin veel

¹⁷ Schoemaker, 2005

¹⁸ Vgl. Wolvensberger, 2011

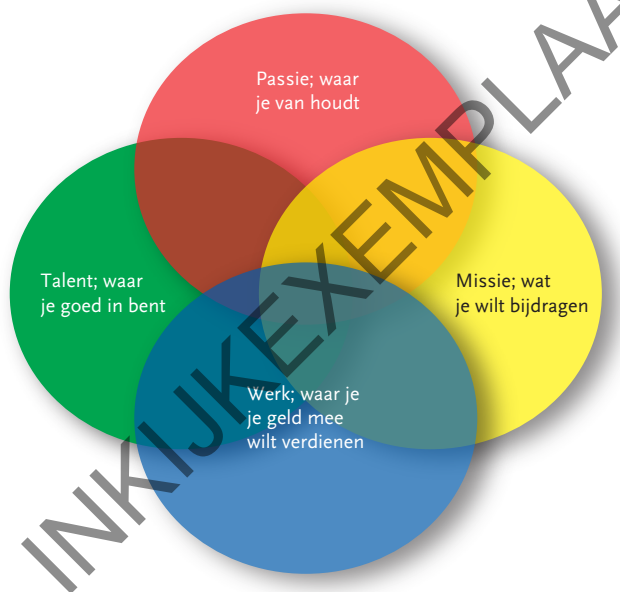
¹⁹ Ericsson e.a., 1993; Gladwell, 2008

²⁰ Vgl. Wolvensberger, 2011

²¹ Kovas e.a., 2015

²² www.encyclopedie.nl

tijd en energie wordt geïnvesteerd.²³ Vaak gaan talent en passie samen.²⁴ Passie (in het kader van werk) is een sterk innerlijke drang om activiteiten te ondernemen die als intens waardevol en zinvol worden beschouwd om zichzelf tot uitdrukking te brengen.²⁵ Wanneer passie authentiek en geïnternaliseerd is en het dus is verweven in iemands identiteit is deze het krachtigst.²⁶ Passie zorgt ervoor dat iemand tegenslagen weet te overwinnen en gemotiveerd blijft om tot excellente prestaties te komen.²⁷ Passie wordt ook wel omschreven als bevoegenheid, een gemoedstoestand dat zich kenmerkt door vitaliteit (veel energie), toewijding (uitdaging aangaan) en absorptie (in een 'flow' raken).²⁸ De combinatie van talent en passie is ijzersterk. Het is duidelijk voelbaar wanneer talent zich vanuit passie heeft gevormd of niet. Passie vormt de basis om talenten duurzaam succesvol te verzilveren. Figuur 1.5 geeft het verband weer tussen passie, talent, missie en werk en laat zien hoe deze aspecten elkaar versterken en samen kunnen komen in werk.²⁹



Figuur 1.5: Van passie naar werk (naar het model Ikigai)

- 23 Vallerand & Houliort, 2003
 24 Buckingham & Clifton, 2001
 25 Frijda, 2005
 26 Vallerand, 2008
 27 Vallerand e.a., 2007
 28 Schaufeli e.a., 2006
 29 Vgl. García & Miralles, 2018