

Inhoud

Amuse	11
Voorwoord door de auteurs	14
Voorwoord door Frank Van Massenhove	16
Inleiding	18
Een spanningsveld tussen organisatie en individu	19
We hebben het onszelf moeilijk gemaakt	19
Het dilemma van de organisatie	20
Het dilemma van de vakbond	21
Het dilemma van de leidinggevende	22
Angsten en moeites die dit initiëren	23
Het kan anders	24
Opbouw van dit boek	25
HOOFDSTUK 1.	
Over talent, hefboomvaardigheden en datgene waar je niet goed in bent	27
Inleiding	28
Wat is talent?	28
Een definitie	29
Talent en tijdsbeleving: 'flow'	30
Talent als een relationeel begrip	31
Talent in actie	33
Het verschil tussen een 'competentie' en een 'talent'	34
Hefboomvaardigheden	36
En wat met datgene waar je echt niet goed in bent?	40
Is deze manier van kijken op alles toepasbaar?	46
Wat is het onderscheid tussen een hefboomvaardigheid en datgene waar je niet goed in bent?	47

Is het niet soft en een teken van gemakzucht om datgene waar je niet goed in bent, niet te willen ontwikkelen?	48
En wat als er wel erg veel dingen zijn waar je niet goed in bent?	48

HOOFDSTUK 2.

Tien redenen waarom mijn baas kiest voor mijn talent 49

1. Kiezen voor veerkracht in het omgaan met organisatiedoelen en -vereisten	51
2. Kiezen voor duurzame energie en welbevinden	53
3. Kiezen voor autonome, competente en verbonden medewerkers	55
4. Nog meer nadruk op resultaten en medewerkers die zelf feedback zoeken	58
5. Kiezen om minder geld te besteden aan zinloze opleidingen en kiezen voor een positiever leerklimaat	61
6. De beste preventie tegen burn-out	63
7. Mensen en organisaties veranderen als je er anders over spreekt	66
8. Mijn baas accepteert dat er ook bij hem een hoek af is	68
9. Kiezen voor nog veel meer samenwerking	73
10. Kiezen voor talent als een persoonlijk statement, omdat het aansluit bij je persoonlijke waarden	76

HOOFDSTUK 3.

Aan de slag met talent 79

Wat is jouw talent?	80
Ontdek de digitale tool: MyTalentBuilder.com	81
STAP 1: Wat zijn mijn talenten? Het Talentenonderzoek	82
STAP 2: Wat als ik mijn talent overdrijf? De Hefbomentest	83
STAP 3: Mijn Talentenoverzicht	84
Aan de slag!	84
De 39 talenten van naderbij bekeken	86
Het voeren van een talentgesprek	95
Vorbereiding van het talentgesprek	95
Het talentgesprek zelf	95
Het maken van een gestalt en een samenvatting van het talent	96
Een gestalt	96
Samenvatting van het talent	97
Vaak voorkomende combinaties van talenten	101
Twee talenten met een bijzondere handleiding	104
Werken met hefboomvaardigheden	108
Doe eerst de Hefbomentest in MyTalentBuilder.com!	108

Aan de slag met waar je echt niet goed in bent	124
Enkele stappen die kunnen helpen	126
Sneeuwitje en de zeven dwergen	127

HOOFDSTUK 4.

Verbinden van resultaten en talent **129**

De spanning tussen het individuele en het organisatieperspectief	131
Het organisatieperspectief	131
Het individuele perspectief	132
Hoe spanning ontstaat tussen beide perspectieven	133
De spanning tussen beide perspectieven overstijgen	134
Talent en output verbinden door circulair outputmanagement	134
Wat is circulair outputmanagement?	134
FASE 1. Beschrijven van de output in vijf stappen	136
FASE 2. Kritisch onderzoeken van de output	144
FASE 3. Dialoog met de klant	147
FASE 4. Optimaliseren van de output: welke kansen liggen er nog?	148
FASE 5. Het werk verdelen in het team	150
FASE 6. Ruimte geven voor talent door te sturen op resultaten	155

HOOFDSTUK 5.

Talentinterventies door HR en HRD **159**

Talentgericht selecteren	161
Een traditionele aanpak van een selectieproces	161
Selectie vanuit een talentperspectief	162
Feedforward en feedback	164
Ontwikkelgesprek	165
Wegwerken van tekorten	165
Ontwikkeling stimuleren	167
Zelfkennis stimuleren en energiebalans managen	167
Ondersteuning organiseren	168
Talentgerichte loopbaanbegeleiding	169
Een proces van loopbaanbegeleiding	169
Het hoeft niet altijd definitief en meteen	173
'Jobcrafting': werk maken van talent	175
'Jobcraften'...	175
Waar begint het?	175
Vier 'knoppen' om aan te draaien	176
Voor iedere kop een knop	176

Verskillende dimensies tegelijkertijd	177
Rol van leidinggevenden	178
Praktische implicaties van ‘jobcraften’	179
Talent in kaart en werk in beeld	179
‘Talent center’	180
Uitgangspunten en resultaat	181
De rollen	182
De studio’s: leren door waarderend te onderzoeken	182
Talentgericht samenstellen van projectgroepen	184
Talentgericht exitgesprek	185
Tot slot: tien aanbevelingen voor bazen	187
Aanbevolen literatuur	189
Must reads	189
Voor wie nog meer wil lezen	189
Eindnoten	191

Amuse

Wat we je toewensen bij dit boek.

Voor de **bezige bij**: wellicht kom je er niet snel toe om dit boek te lezen, je hebt nog zo veel te doen, maar wees gerust, het zal zinvol en nuttig zijn.

Voor de **aanstekker**: veel kans dat je dit boek in stukken uitleest. Want een idee dat je enthousiast maakt, zul je snel in de praktijk willen brengen of uitproberen. En dan stop je even met lezen.

Voor de **zichtbare presteerder**: misschien krijg je zin om een samenvatting, een presentatie of tool te maken aan de hand van dit boek, die je kunt verdelen bij belangrijke stakeholders in je organisatie.

Voor de **foutenspeurder**: misschien zie jij snel die ene schrijf- of drukfout die wij over het hoofd hebben gezien. Laat het ons zeker weten, we passen het aan.

Voor de **grenzenverlegger**: we hopen dat je snel manieren vindt in dit boek die je helpen om het nog beter te doen. En ja, dit boek is ook behulpzaam bij sport en topsport.

Voor de **jazegger**: we rekenen er echt op dat je dit boek helemaal uitleest.

Voor de **rots**: dit boek zal jouw manier van naar de wereld kijken wellicht niet veranderen. Je eigen kompas is stevig. We willen alleen meer woorden geven aan dat kompas.

Voor de **nieuwfreak**: als de inzichten in dit boek voor jou nieuw zijn en aansluiten op wat je belangrijk vindt, zul je er erg snel heel erg enthousiast over worden. Je zult sneller dan anderen die inzichten verwerven. We hopen dat je enthousiast blijft.

Voor de **ontrafelaar**: applaus voor analyses in dit boek zullen we van jou niet krijgen. Wel je volledige aandacht als je iets in het boek ontdekt over jezelf dat je tot nu toe nog niet begreep.

Voor de **ontstaansbegrijper**: je zult waarschijnlijk op zoek gaan naar hoe dit boek is ontstaan uit het verleden. Wel, ons persoonlijk verhaal speelt daar een belangrijke rol in. Ga naar google en zoek woorden op zoals 'flow', 'positieve psychologie' en 'strengths based development'. Je zult snel de oorsprong ervan ontdekken.

Voor de **kennispons**: wellicht ben je bij de eersten die dit boek volledig uitlezen. We zijn blij dat het lezen van dit boek je rustig maakt. En dat het misschien op je nachtkastje ligt.

Voor de **toekomstdenker**: jij zult zeker verbindingen kunnen leggen tussen de ideeën van dit boek en de economie van 2030. Verbindingen waar wij als auteur nog niet eens aan denken. Deel ze met ons!

Voor de **doordenker**: dit boek ga je eerst lezen. En vervolgens ga je er nog eens diep over nadenken. Tot het in je hoofd helemaal helder is welke inzichten je meeneemt. Denk daar maar eens even over na!

Voor de **weger**: dit boek zal je opnieuw in contact brengen met wat je altijd al had willen doen maar tot nu toe nog niet deed. En het zal je helpen om nog zorgvuldiger om te gaan met mensen en situaties. En je bent al zo zorgvuldig.

Voor de **buikdenker**: dit boek zal nog veel meer woorden geven aan datgene wat jij al zolang intuïtief weet. We hopen dat je vele split second-inzichten krijgt waarin je plots helemaal snapt hoe een en ander loopt en liep.

Voor de **herkauwer**: dit boek biedt stof voor veel reflectie. Je zult de film van de voorbije jaren weer kunnen afspelen en nog beter begrijpen hoe het komt dat je leven is gelopen zoals het is gelopen.

Voor het **groepsdier**: je zult bij het lezen van het boek al plezier beleven aan hoe je organisatie of de vereniging waar je je inzet er beter van kan worden als de ideeën van ons boek er worden toegepast.

Voor de **vertrouwing**: de rijkdom van dit boek zal zich ten volle laten zien in de komende weken en maanden. Bij het beluisteren van de verhalen van al die mensen die je komen opzoeken. Het zal je helpen om mooie gedachten terug te geven.

Voor de **sfeervoeler**: je zult het boek niet alleen lezen voor jezelf. Je zult voortdurend aan al die mensen in je omgeving denken die voor jou belangrijk zijn. En hoe kleine inzichten hen kunnen helpen om zich beter te voelen.

Voor de **trouwe vriend**: je bent geen open boek, dus wat dit boek met jou doet, zullen we misschien niet onmiddellijk te weten komen. Je zult wel denken aan hoe het je allerbeste vrienden zou kunnen helpen.

Voor de **woordkunstenaar**: we hopen dat je in dit boek enkele zinnen, uitdrukkingen of quotes vindt die je even doen stoppen met lezen. Om te genieten. Omdat die woorden op een prachtige manier taal geven aan een gedachte die jou dierbaar is.

Voor de **kansengever**: de gedachte dat iedereen – van hoog tot laag in een organisatie – talent heeft, dat iedereen evenveel talenten heeft, zal voor jou een hart onder de riem zijn.

Voor de **stille helper**: in gedachten zul jij vaak bij die ene persoon of collega zijn die jij wilt helpen schitteren. Je zult de ideeën uit dit boek gebruiken om hem of haar te helpen.

Voor de **groeimotor**: je zult van dit boek smullen. Het zal je taal, hulpmiddelen en inspiratie bieden in al je coaching- en ontwikkelingsactiviteiten.

Voor de **uitbinker als ik dat wil**: dit boek is je op het lijf geschreven. Je zult er bevestiging in vinden voor datgene wat je al lang doet en weet: kiezen voor je talent!

Voor de **bruggenbouwer**: het zal je helpen om nog beter te begrijpen waar sommige collega's het lastig mee hebben of weerstand op vertonen. Dit boek zal je misschien helpen om hen weer mee te krijgen. Waardoor iedereen zich beter voelt.

Voor de **samenbrenger**: je zult tijdens het lezen van dit boek wel aan twintig mensen denken die dit boek zouden moeten lezen. Voor bestellingen van meer dan twintig exemplaren geven wij korting.

Voor de **sterktearchitect**: je zult moeiteloos de talenten uit dit boek kunnen verbinden met de collega's met wie je samenwerkt. Je zult nog eerder de link leggen met talenten van anderen dan met die van jezelf.

Voor de **positivo**: dit boek zal aansluiten bij de levenskeuze die jij hebt gemaakt. Het hanteren van een waarderende bril. Een glas dat eerder halfvol is dan halfleeg.

Voor de **zinzouker**: we zijn nieuwsgierig of dit boek zal aansluiten bij jouw waarden en principes. Dat je de inhoud van het boek aan die waarden en principes gaat aftoetsen, daar zijn we zeker van. Laat het ons zeker weten als iets met die waarden botst.

Voor de **meetrekker**: het zal klinken of botsen. Je zult het met ons eens zijn. Of niet. En als je het met ons eens bent dan zul je dit verhaal zeker mee ondersteunen en uitdragen.

Voor de **ideeënfontein**: je zult voortdurend linken leggen met andere concepten en theorieën. Is er een verband tussen hefboomvaardigheden en de kernkwaliteiten? Ja, in zeker zin wel, in zekere zin niet.

Voor de **momentgenieter**: zoek een terrasje op. Bestel een lekker drankje. En ga helemaal op in dit boek. Zet wel je mobieltje aan. Misschien belt iemand je wel op als je zonder het te beseffen te lang wegblijft.

Voor de **beeldorganisator**: je zult vaak opkijken tijdens het lezen. Voor je kijken. Naar een punt staren in de lucht of op de muur. En dan zie je het helemaal. Wat er gebeurt als mensen de ideeën uit dit boek helemaal toepassen.

Voor de **doorzetter**: jij zult het boek helemaal uitlezen. Ook als sommige delen wat verder van je af staan of nog niet meteen praktisch of helder zijn.

Voor de **planmaker**: jij zult je tijdens het lezen van dit boek voortdurend afvragen wat je nu concreet en vanaf morgen kunt doen met de inzichten uit het boek. We hopen dat we je hierin niet teleurstellen.

Voor de **mooimaker**: onze uitgever maakt dit boek zo mooi mogelijk. Wellicht heb jij nog veel ideeën over hoe we het boek mooier zouden kunnen maken. Stuur ze ons zeker door.

Voor de **bewuste beweger**: je zult het boek wellicht ook in stukken lezen. Te lang met je hoofd bezig zijn maakt je wat onrustig. Ga sporten, dansen, mediteren. En daarna nog een hoofdstuk lezen. Ideaal!

Voor de **creatieve maker**: veel kans dat dit boek geen kans krijgt. Want jij bent natuurlijk weer druk met je handen bezig om iets te maken, te creëren, te knutselen. Kun jij ons helpen bij het maken van een kunstwerk met alle talenten?

Voorwoord door de auteurs

In dit boek bouwen we verder op de ideeën van *Ik kies voor mijn talent*.¹ Dat boek verscheen in 2009 en was gericht naar een heel breed publiek. We hadden nooit ingeschat dat het boek zo'n invloed zou krijgen. In opvoedingskringen, in het onderwijs, in de zorg, in profitorganisaties. Aansluitend op dat boek verschenen twee toolboxes: de *Ik kies voor mijn talent toolbox*² (gericht op professionals) en de *Ik kies voor mijn talent junior toolbox*³ (gericht op jongeren van 10 tot 16 jaar). En in 2012 verscheen het boek *Help! Mijn batterijen lopen leeg*⁴ een boek over het voorkomen van energieverlies en burn-out door te kiezen voor talent.

De afgelopen jaren zijn we in contact gekomen met vele duizenden mensen. Door lezingen, door workshops, door advies- en ontwerptrajecten. En we waren fel onder de indruk van het grote enthousiasme. De concepten, de voorbeelden, de talenten slaan telkens aan bij zowel medewerkers als leidinggevend en topmanagement van organisaties. Op een of andere manier blijkt ons gedachtegoed aan te sluiten bij een onderstroom in de samenleving en de economie die steeds meer bovenstroom aan het worden is.

Daarom besloten wij om het oorspronkelijke boek *Ik kies voor mijn talent* opnieuw te schrijven, maar dan wel voor organisaties: profitorganisaties, social-profitorganisaties, zorgorganisaties, scholen en hogescholen...

In dit boek zul je de concepten en basisbegrippen terugvinden uit het eerste boek. Maar er is veel meer. Het talentenreferentiekader met 39 talenten dat we de afgelopen jaren hebben ontwikkeld, vind je terug in dit boek, maar ook veel meer concrete handvatten om aan de slag te gaan met talent. Nieuwe voorbeelden en aanpakken. Vooral de manier waarop we steeds meer teams en organisaties begeleiden in het verbinden van resultaten, rollen en talenten kan nieuwe perspectieven geven op het resultaatgericht sturen en het talentgericht begeleiden van medewerkers.

Tegelijk is dit boek ook het resultaat van de jarenlange samenwerking van beide auteurs. Toen Luk Dewulf in 2009 het boek *Ik kies voor mijn talent* schreef, was Peter Beschuyt nog werkzaam bij de Vlaamse Radio- en Televisieomroep. Zijn aansluiting bij Kessels & Smit heeft een enorme versnelling teweeggebracht in het ontwerp van vele concrete methoden en technieken. Een prachtig voorbeeld van hoe talenten zo complementair kunnen zijn, gedreven door een gedeelde passie voor het onderwerp en een gedeeld streven naar het inspireren van en het ondersteunen van organisaties om met het gedachtegoed aan de slag te gaan.

Dit boek zou er niet gekomen zijn als we niet het vertrouwen hadden gekregen van al die klantenorganisaties waar we de kans kregen om met ons gedachtegoed aan de slag te gaan. We willen hen danken voor het vertrouwen, het enthousiasme en het samen willen zoeken.

We zouden dit boek ook nooit hebben geschreven als we geen deel zouden uitmaken van het prachtige gezelschap van Kessels & Smit, The Learning Company. De kracht van een lerende organisatie is dat het een laboratorium vormt waarbij je in de organisatie kunt experimenteren met nieuwe manieren van werken. Deel uitmaken van een gezelschap waarin een van de belangrijkste uitgangspunten is dat iedere adviseur en medewerker kan doen wat hij of zij graag doet en waar hij of zij goed in is. Iets wat gemakkelijk lijkt om te zeggen, maar uitdagend is in de praktijk. Deel uitmaken van een gezelschap waar we voortdurend geïnspireerd worden door de praktijken van anderen. Waar collega's steeds de vraag voorop stellen hoe ze een ander kunnen ondersteunen om succesvol te zijn.

En we zouden dit boek ook nooit hebben geschreven als we niet de vrijheid kregen van onze gezinnen om zo voor ons passie te gaan. Niet alleen de ruimte krijgen van onze partners om dat te kunnen doen, maar ook gedreven worden door onze kinderen. De wens en het verlangen om bij te kunnen dragen tot nieuwe vormen van organiseren waardoor het plekken worden waaraan zij later een groot deel van hun leven gelukkig en met voldoening kunnen bijdragen.

Luk Dewulf
Met dank aan Doreen, Seppe en Kemp

luk@kiezenvoortalent.be
www.kiezenvoortalent.be

Peter Beschuyt
Met dank aan Lotte, Seb en Luz

beschuyt@kessels-smit.com
www.talentpraktijk.be

Voorwoord door Frank Van Massenhove

Voorzitter FOD Sociale Zekerheid

You can't judge sugar by looking at the cane
You can't judge a woman by looking at her man
You can't judge a sister by looking at her brother
You can't judge a book by looking at the cover
You can't judge a book by looking at the cover
Bo Diddley, 'Bo Diddley', 1962

Een boek moet je niet kopen omwille van de cover. Of omwille van de achterflap, die altijd een variant is van 'Zonder dit boek kan je niet leven!' Maar ik wil ze niet te eten geven, zij die het wel doen. Soms koop je, zoals een vriend van me die verslingerd is aan thrillers maar niet tegen de spanning kan, een boek nadat je snel de laatste pagina's leest. Maar nooit koop je een boek omdat je het voorwoord zo wervend vond. Want in de winkel lees je dat niet. Dikwijls lees je het zelfs niet nadat je het boek uit hebt. Daarom kan ik hier al verklappen dat de essentie van het boek op één van de laatste pagina's staat. Tien aanbevelingen voor bazen. *Bazen*, het woord staat ook in de titel van het boek.

Heerlijke titel. Niet leidinggevende, dat is voor mensen die in Menselijke Gereedschappen doen. Niet werkgever, dat is voor mensen die van emmeren over de loonkost hun levenswerk maken. Bazen, het aloude bazen.

Bazen is juist, want zo spreken mensen (die zich nooit werknemers of medewerkers voelen) over hun chef. Het is geen waardeoordeel, want daar is een bijvoeglijk naamwoord voor nodig. Voor mensen zijn er twee soorten bazen. Goede en slechte. Vraag hen of ze een goede of slechte baas hebben en laat ze dan de tien aanbevelingen voor bazen op 'doet het/doet het niet' aanvinken. Veel afwijkingen zal je niet vinden.

Achter die tien aanbevelingen zit een ander oud woord verscholen: nederigheid. Een woord dat zelden gelieerd wordt aan leiderschap. Het mythische beeld van de Leider is dat van de visionair, die door harde tijden moet maar ultiem door de ganse wereld ingehaald wordt als vernieuwer. Sommigen worden zelfs tijdens hun leven in de media hollywoodiaans uitvergroot. Dit soort bazen maken het leven van hun mensen tot een hel. Ze geloven echt dat het werkt als je medewerkers bulderend toeroept dat ze vanaf nu klantvriendelijk moeten zijn. Het

zijn relicten van het Tayloriaans denken dat mensen als verlengstukken van machines zag. Ze zijn er dus heilig van overtuigd dat alleen zij innoverend zijn. Het bedrijf bestaat uit mensen die denken (zij dus) en mensen die uitvoeren. Mensen zijn voor hen niet gelijkwaardig. Ik ben beter, vinden ze. Dit soort bazen richten hun organisatie ultiem ten gronde omdat er niet geloofd wordt in de creativiteit van het voetvolk. *Command and control*, *balanced scorecards* en *lean*-rapporten vullen hun leven, maar ze hebben geen flauw benul van wat er écht in hun organisatie omgaat.

Vooraleer je denkt dat ik uit mijn nek lul, moet ik snel autoriteiten opvoeren. Ze heten Joseph Chancellor en Sonja Lyubomirsky. Ze kwamen tot de conclusie dat nederige (het Engelse *humble* dekt de lading beter) managers betere managers zijn. Het zijn mensen die een robuust zelfvertrouwen hebben, moeiteloos uitkomen voor hun eigen fouten, gericht zijn op anderen en iedereen gelijkwaardig achten. Ze maken zich geen zorgen over afgaan en hebben weinig stress. Ze komen nog weinig voor.

De command & control-bazen vormen nog steeds de meerderheid. Chancellor en Lyubomirsky noemen ze narcistisch. Ze hebben geen idee van goede en slechte kenmerken, noch bij zichzelf noch bij anderen. Ze blazen eigen goede beslissingen op en geven bij fouten de schuld aan anderen. Sommigen schrijven zelfs ganse boeken om te bewijzen dat de slechte resultaten van hun organisatie bij iedereen met uitzondering van henzelf liggen.

Narcistische bazen zijn op alle vergaderingen want 'zonder mij bakken ze er daar toch niets van'. Nederige bazen maken zich zo onzichtbaar mogelijk, laten de creativiteit toe en nemen de verantwoordelijkheid wanneer dingen verkeerd gaan, ook wanneer ze niet eens de beslissing genomen hebben.

Dit boek zal de narcistische bazen niet veranderen. Ze zullen het ook niet lezen. Als ze al een boek lezen is het er één van een Amerikaanse ex-consultant over controlemechanismes. Het is geschikt voor bazen die de leiding krijgen van een organisatie waar voordien een narcistische baas de scepter zwaaide. Ik wens hen veel moed toe om zich steeds nederiger te gedragen en alleen zichtbaar te zijn als ze echt een meerwaarde betekenen.

Het boek zou verplichte lectuur moeten zijn in de afstudeerjaren. Ik ga er veel spreken en als ik vraag 'wat nu?' is het antwoord: 'een interessante job zoeken'. Ik probeer de studenten te overtuigen dat niet te doen, maar in plaats daarvan een interessant bedrijf te zoeken. En als ze me vragen hoe ze dat moeten doen, zei ik vroeger iets in de trant van 'zoek een baas die kiest voor je talent'. Nu kan hen een boek met die titel aanbevelen.

En mocht je iemand zijn die onder een narcistische baas werkt, denk toch eens goed na of je boek wel wilt lezen. Het kan je doodongelukkig maken. Want je zult er een wereld in ontdekken waar werken mensen gelukkig maakt.

* Joseph Chancellor & Sonja Lyubomirsky, 'Humble Beginnings: Current Trends, State Perspectives, and Hallmarks of Humility', *Social and Personality Compass* 7/11 (2013); 819-833 <http://sonjaljubomirsky.com/files/2012/09/Chancellor-Lyubomirsky-2013.pdf>

Inleiding

Talent is 'hot'. Je kunt de tv niet aanzetten, geen krant openslaan, of je wordt om de oren geslagen met het woord 'talent'. Elke bedrijf is op zoek naar jouw talent. Bijna elke organisatie heeft vandaag wel een HR-discipline 'talentmanagement' of 'potentieel- en talentontwikkeling'.

Eén vlag dekt vele ladingen. Maar de betekenis die aan 'talent' wordt gegeven, verschilt erg van organisatie tot organisatie. Bij de een is het een ander woord voor 'competentie' (en dus oude wijn in nieuwe zakken), bij de ander bedoelt men vooral iemand met veelbelovend talent of een high potential. Eén iets delen ze allemaal: de aandacht voor de individuele medewerker, zijn vermogen en ook vaak zijn welzijn. Werken vanuit je talent betekent voor ons dat je die dingen doet waar je écht goed in bent en waar je energie van krijgt als je ermee bezig bent. Wij doen het zelf elke dag en elke dag ervaren we zelf wat het effect is. Een werkdag wordt een moment om naar uit te kijken, contacten met anderen geven een boost aan je energie. Je voelt dat je telkens groeit als professional, de tijd vliegt en je voelt je fysiek moe maar mentaal opgeladen na een lange werkdag. Je voelt je erkend, gezien en gewaardeerd voor wie je bent en wat je doet. En dat wil toch iedereen, niet?

Als we worden uitgenodigd om over het thema talent te komen spreken, dan merken we dat de meeste mensen er even enthousiast over worden als wij. We hebben het gevoel dat er in onze samenleving een perspectiefverschuiving aan de gang is. Een verlangen om te waarderen wat goed is en daarop te bouwen in tegenstelling tot het steeds detecteren en oplossen van problemen en wat niet goed is. Een verlangen om als mens gezien te worden en niet als werknemer. Een verlangen om betekenis, erkenning en levensvreugde te vinden in het werk. In tegenstelling tot generaties voor ons, van wie velen blij waren dat ze met pensioen konden gaan 'om nu eindelijk te kunnen doen wat ik graag doe'. De verschuiving naar een meer waarderend perspectief op mens en wereld zien we niet alleen in organisaties ontstaan, maar evengoed in het onderwijs en in de privésfeer.

De verschuiving van perspectief of paradigma houdt altijd een zekere strijd in. Een paradigma verandert niet van vandaag op morgen en verschillende wereldbeelden blijven nog lange tijd naast elkaar bestaan. Als die verschillen samenkomen op één plaats, een organisatie bijvoorbeeld, dan ontstaat er onduidelijkheid, onzekerheid, twijfel en vaak ook strijd. Het leidt tot spanningsvelden en dilemma's bij ouders en leerkrachten, maar ook in organisaties bij leidinggevendenden, medewerkers en ondersteuners. Je voelt A, maar 'de organisatiecultuur' verwacht B van je. Zo worden die spanningsvelden heel erg tastbaar.

Een spanningsveld tussen organisatie en individu

De aandacht die vandaag naar het individu gaat, is groot. Iedereen wil vol energie naar het werk gaan, het liefst zinvol en belangrijk werk doen en daar de erkenning van collega's en klanten voor terugkrijgen. Je talenten inzetten is één ding. Aan de andere kant moet er ook brood op de plank komen. Iemand moet jou een loon willen betalen om die talenten te gebruiken. En die iemand, die baas, die organisatie, wil dat je in ruil doelstellingen haalt en resultaten boekt. Werken vanuit je talenten is dus niet vrijblijvend. Er worden ook dingen van je verwacht, waar je misschien helemaal geen talent voor hebt. Uitsluitend kiezen voor het perspectief van het individu is moeilijk en in de meeste organisatiecontexten niet realistisch.

Er hebben de afgelopen decennia veel ontwikkelingen plaatsgevonden vanuit het organisatieperspectief. Onder de noemer van beheersbaarheid, risicobeheersing, kostenbesparing en winstmaximalisatie werden heel wat kwaliteits- en personeelsprocessen opgezet. Alles moet sneller gaan, efficiënter georganiseerd worden en liefst met minder personeelsinzet. Ontelbaar zijn de teams die ons melden dat ze, in vergelijking met vijf jaar geleden, 'met half zoveel personeel dubbel zoveel werk moeten verzetten'. Het gevolg is een heleboel frustratie en stress tot mensen die afhaken of de deur gewezen worden. De overmaatse aandacht voor het perspectief van de organisatie heeft geleid tot een enorme druk op de weerbaarheid van medewerkers. De slinger was doorgeslagen naar de kant van de organisatie. En tegelijkertijd zien we de afgelopen jaren steeds meer aandacht voor het vermogen, de weerbaarheid en het welbevinden van de medewerker. De slinger gaat opnieuw een stukje de andere kant op. En dat is erg hoopgevend.

Veel organisaties hebben het zichzelf niet gemakkelijk gemaakt. Grote en dure beheerssystemen verenigen de individuele medewerker tot een instrument, een middel, een human 'resource'. Een menselijk middel dat toch zeker gemanaged moet worden, niet in het minst zijn 'performance' en zijn 'development'. Dat soort jargon en de bijbehorende modellen heeft organisaties opgezaagd met veel 'moetens'. Ze denken dat het zo hoort, dat ze dat zo moeten doen en dat ze anders blijf geven van 'niet mee te zijn'. Onder de dekmantel van professionalisering van het management hebben die systemen ook het onderwijs, de zorg en de social profit bereikt.

We hebben het onszelf moeilijk gemaakt

Vanuit een maakbaarheidsgedachte zijn organisaties systemen en processen gaan bedenken om domein na domein allerhande data te verzamelen, te beheersen en te managen. Daarbij nog eens extra gestimuleerd door marketing boys, dure consultants en grote IT-bedrijven die voor elk bedrijfsproces wel een tool liggen hebben. Een functioneringsgesprek is vandaag op veel plaatsen geen gesprek meer tussen mensen die samenwerken, maar het gezamenlijk invullen van een online tool. Medewerkers zijn bang voor zo'n gesprek. Het heeft een eva-

luerend karakter, er is een verslag van, meestal moet dat ook ondertekend worden (!) en het wordt toegevoegd aan je personeelsdossier. Wat een constructief gesprek over functioneren en ontwikkelen moest zijn, krijgt plots juridische status.

Die complexiteit met de focus op sturing is ook terug te vinden in de recente beweging naar meer competentie management. In veel organisaties is veel geld en tijd geïnvesteerd in het ontwikkelen van competentieprofielen, -woordenboeken en -handboeken. En in bijna evenveel organisaties liggen die documenten in de kast en weten medewerkers zelf niet wat er in hun eigen profiel staat. Een of twee keer per jaar krijgen ze het profiel onder ogen en wordt er afgevinkt. Lange lijsten met competenties die je als medewerker amper kunt onthouden, laat staan dat je als leidinggevende twintig medewerkers op elk van die competenties wil aansturen.

Op zich is een competentieprofiel een handig instrument, dat idealiter beschrijft welke competenties er nodig zijn om een bepaalde rol op een goede manier te kunnen vervullen. Het helpt om evaluatie en ontwikkeling op een gestructureerde manier vorm te geven. Heel vaak zien we echter dat die profielen heel eenzijdig vanuit een organisatieperspectief zijn geschreven. De competenties worden vaak van buiten uit beschreven, nog te weinig door de medewerkers zelf, zodat er een verschil in betekenis kan optreden. Competenties worden ook vaak geknipt en geplakt uit andere organisaties of literatuur, waardoor ze in verschillende organisaties op dezelfde manier worden beschreven. Bovendien is er vaak maar een en hetzelfde profiel voor een heel team van professionals, waardoor hun eigen kwaliteiten vaak niet erkend en gewaardeerd worden door het profiel. Het instrument wordt zo onaantrekkelijk voor medewerkers, omdat die zichzelf weinig in het profiel herkennen. Bovendien valoriseert de 'standaardisering' niet de rijkdom van de diversiteit in het team. Medewerkers worden aangenomen omdat ze aan een profiel beantwoorden, niet omdat ze iets extra's of unieks kunnen bijdragen aan het team. Leidinggevend worden onbewust verleid om klonen van zichzelf of van de andere medewerkers aan te nemen en gedwongen om die instrumenten te blijven gebruiken.

Het dilemma van de organisatie

De uitdagingen voor organisaties zijn vandaag niet min. Door de uitstroom van de baby-boomers en de recente economische crisis is het voor elke organisatie een uitdaging om de kosten onder controle te houden en op zoek te gaan naar maximale efficiëntie en effectiviteit. Om dat te kunnen doen, is het nodig de juiste medewerkers aan te trekken en te behouden. Vijftien jaar geleden werd met de 'war for talent' een tekort aan arbeidskrachten aangekondigd. De strijd tussen organisaties om die krachten zou hoog opslaan. Vandaag zien we dat er niet zozeer een schaarste is op de arbeidsmarkt, dan wel een *mismatch*. Er zijn evenveel werkzoekenden als dat er vacatures zijn, maar de vraag en het aanbod sluiten niet voldoende op elkaar aan. In zekere zin kun je dus wel spreken van een schaarste.

Die schaarste op de arbeidsmarkt maakt het voor organisaties noodzakelijk om aantrekkelijk te zijn voor die medewerkers die zij nodig hebben om hun doelen te realiseren. We weten ondertussen allemaal dat loonsopslag en een bedrijfswagen maar even motiveren. De echte motivatie komt uit het werk zelf, uit de autonomie en de waardering die medewerkers krijgen, de mate waarin het werk hen uitdaagt, past bij hun talenten en zij voelen dat ze als professional kunnen groeien. Het is een heuse uitdaging voor een organisatie om dat zo lang mogelijk voor haar mensen te kunnen zijn. Loslaten, autonomie, ruimte en verantwoordelijkheid geven staat op gespannen voet met de economische realiteit van de meeste organisaties. Vanuit een zekere angst voor die economische realiteit kiezen organisaties er vaak voor om net meer te gaan sturen, beslissingen op een hoger niveau te nemen en meer te controleren. Paradoxaal genoeg doen ze op die manier net het omgekeerde van wat ze eigenlijk nodig hebben.

Volgens David Cooperrider, een van de grondleggers van het waarderend gedachtegoed, hebben organisaties zo hun mensen monddood gemaakt:

We hebben het werk opgeknipt, mensen in hokjes gestoken en er muurtjes tussen gezet. En dan sturen we mensen naar allerlei trainingen om hen met elkaar te leren praten en samen te werken. Terwijl je ziet dat bijvoorbeeld in het verenigingsleven en in spontane initiatieven in de samenleving, het vermogen tot zelforganisatie zeer hoog is. Maar dat wordt onmogelijk gemaakt door de manier waarop wij onze organisaties vormgeven.

Het dilemma van de vakbond

Vakbonden en werknemersvertegenwoordigers spelen een belangrijke rol. Je kunt alleen maar dankbaar zijn dat zij de afgelopen tientallen jaren zijn blijven opkomen voor de rechten van de werknemers. Vele verworven voorrechten zijn het gevolg van hun aangehouden strijd.

En tegelijk zien we de afgelopen jaren spanning ontstaan als het gaat over talent.

- Enerzijds hebben de vakbonden een visie waar het gaat over het benutten van vermogen van mensen, waarbij ze streven naar emancipatie, het verhogen van welbevinden, kansen geven aan elke werknemer. Mogelijkheden doen groeien. Hierbij is het verlangen leidend.
- Anderzijds zijn ze vaak diegene die de veranderingen tegenhouden als het gaat om meer talentgericht werken. Hierbij is de angst leidend.

Talentgericht werken betekent in grote mate loskomen van formele systemen. Waarbij de kwaliteit van de relatie tussen medewerker en leidinggevende voorop staat. Waarin vooral informeel en dagelijks op de werkvloer mensen worden begeleid en gecoacht om het beste van zichzelf te geven. Waarin steeds meer afgestapt wordt van het strikt omschrijven van functies. Om veel meer op maat van het individu en zijn talent te gaan kijken naar de organisatie van taken en verantwoordelijkheden.

En net op dat vlak komt vaak de weerstand van vakbonden. Het is de angst voor misbruik, voor onrecht, voor het ongelijk behandelen van medewerkers die hen doet pleiten voor het meer formaliseren van procedures, regels, rechten en plichten. Daardoor worden de autonomie en de vrijheid van medewerkers steeds meer beperkt.

Veranderingen en beslissingen waarin angst leidend is, leiden altijd tot beperkende oplossingen. Veranderingen en beslissingen waarin zowel recht wordt gedaan aan de angst als aan het verlangen leiden tot verruimende oplossingen. We delen een groot stuk van dat verlangen, en hopen dat er dan ook meer ruimte en vertrouwen komt vanuit de vakbonden voor zulke verruimende oplossingen.

Het dilemma van de leidinggevende

Het valt niet mee om leidinggevende te zijn vandaag. Je ervaart meer druk dan vroeger als het gaat over de te behalen resultaten. Die verwachtingen zijn veel scherper en uitdagender beschreven dan voorheen en ze initiëren hiermee een mate van angst over het behoud van de eigen positie. Niet alleen ervaren leidinggevendenden die druk van 'bovenaf', maar ook is er steeds meer druk van 'onderuit'. Medewerkers worden mondiger en kiezen vandaag voor een loopbaan, eerder dan voor een werkgever. Zij verlaten sneller de organisatie en stellen steeds meer eisen aan de leidinggevende. Vooral het middenmanagement zit gevangen tussen het organisatieperspectief (van bovenaf) en het individuele perspectief (van onderuit), en voelt daar zelf maar weinig manoeuvreerruimte. De druk op de leidinggevende is vandaag zeer groot.

Maar ook de aard van het werk is veranderd. Vroeger werd je leidinggevende omdat je de beste medewerker was, of het meeste wist. En medewerkers gingen bij hun leidinggevende te rade als ze ergens op vastzaten. Met het werk van vandaag is het niet meer mogelijk om overal de beste in te zijn of van alles op de hoogte te zijn. Daar is het werk te complex voor geworden. Dat zet druk op de klassieke rol van de leidinggevende, die kan niet meer sturen op het 'hoe'. En toch zien we dat veel leidinggevendenden hun medewerkers nog uitsluitend op die manier aansturen. Op die manier schrijven ze de medewerker eigenlijk gewoon voor hoe ze het zelf zouden aanpakken en zo ontnemen ze de medewerker de ruimte voor initiatief en het bedenken van strategieën die bij hem of haar passen.

Een hoopvolle minderheid van leidinggevendenden slaagt er vandaag al in om medewerkers aan te sturen op resultaten (het 'wat') en het 'hoe' helemaal los te laten. En dat is niet gemakkelijk. Enerzijds geeft dat laatste veel leidinggevendenden een gevoel van controleverlies, anderzijds zien we dat het voor leidinggevendenden niet gemakkelijk is om op een heldere en duidelijke manier te stellen wat ze verwachten van hun medewerkers. Niet in het minst omdat ze van bovenuit zelf amper duidelijke resultaatsverwachtingen krijgen. In plaats van medewerkers te contracteren op resultaten en output, creëren ze zo veel verwarring en frustratie door te sturen op het 'hoe'.

Angsten en moeites die dit initiëren

Zoals al vermeld, zien we bij de verschillende actoren in organisaties veel angsten. Angsten die ertoe leiden dat ze net het tegenovergestelde doen van wat ze zouden willen. Dat beslissingen worden genomen die leiden tot meer controle: 'Als we te veel vrijheid laten, zullen er altijd mensen zijn die ervan profiteren.' Vele regels worden ingevoerd die gericht zijn op de 5% medewerkers die buiten de lijntjes kleuren, waardoor 95% van de medewerkers zich overgereguleerd, niet au sérieux genomen en voortdurend gecontroleerd voelt.

We geven een overzicht van vaak voorkomende angsten:

Wie	Angst
Medewerker	<ul style="list-style-type: none">• Ben ik wel competent genoeg voor mijn job of gaan ze mij misschien ook ontslaan?• Beantwoord ik wel aan het normprofiel voor mijn functie van morgen, zal er nog een plaatsje zijn voor mij?• Moet ik nu echt beantwoorden aan alle (leiderschaps)competenties die mijn organisatie net weer heeft geformuleerd?
Leidinggevende	<ul style="list-style-type: none">• Wat als mijn medewerkers meer over de job weten dan ik?• De angst om het in informele contacten te hebben over functioneren en resultaat (vooral als dat niet helemaal voldoet).• De angst om te zeggen wat je echt vindt.• De angst om het allemaal te moeten regelen: als mijn mensen niet presteren, is het mijn schuld.• De angst dat een teveel aan complimenten leidt tot luie medewerkers.
Hoger management	<ul style="list-style-type: none">• Als we te veel vrijheid laten, zullen er altijd mensen zijn die ervan profiteren.• De angst voor de onvoorspelbaarheid van de toekomst en het onbekende.• De angst voor controleverlies.
Vakbonden	<ul style="list-style-type: none">• De angst dat er misbruiken ontstaan als er geen regels worden geformuleerd waaraan iedereen zich moet houden.• De angst dat sommige medewerkers benadeeld worden als beleid op maat van de individuele medewerker wordt vertaald.
P&O/Human Resources	<ul style="list-style-type: none">• De angst dat P&O/Human Resources buitenspel komen te staan als leidinggevenden niet terugrapporteren of formele informatie aanleveren.• De angst om het overzicht te verliezen.• De angst om niet meer gevraagd te worden door de lijn.

Behalve de angst die leidend is bij veel beslissingen bij het aansturen, het volgen en het begeleiden van medewerkers zijn er nog een aantal uitdagingen waar organisaties steevast mee worstelen. En die een aantal 'moeites' oplevert:

- de moeite om duidelijk te zijn in feedback aan medewerkers;
- de moeite om duidelijke doelstellingen te formuleren;
- de moeite om mensen positieve feedback te geven;
- de moeite om doelstellingen te bewaken;
- de moeite om bij alle medewerkers in een team doelstellingen te bewaken (als je bv. veertig medewerkers hebt die elk tien doelstellingen hebben).

Het kan anders

Het kan ook anders, ondanks de vele dilemma's, angsten en moeite waar organisaties mee worstelen. En dat bewijzen veel organisaties reeds vandaag. Veel topmanagers, HR-managers, leidinggevend en medewerkers creëren vandaag al omgevingen waarin motivatie wordt gekoppeld aan mooie resultaten. Gedreven door zuivere waarden, realisme, en de kracht om mensen te motiveren.

In dit boek willen wij een kader aanreiken om organisaties in te richten door het kiezen voor talent. Door het streven naar gelukkige medewerkers die tegelijkertijd bijdragen tot schitterende resultaten.

Kiezen voor talent betekent:

- kiezen voor **unieke personen**: beseffen dat ieder individu een uniek geheel van talenten inzet in het nastreven van zinvol werk en resultaat;
- kiezen voor **duurzaam welbevinden**: streven naar een organisatie waarin elk organisatielid zich goed voelt, en een hoge veerkracht en weerbaarheid opbouwt om blijvend te kunnen bijdragen tot mooie resultaten;
- kiezen voor **authenticiteit**: medewerkers, leidinggevend en managers die zichzelf kunnen en willen zijn; je persoonlijkheid kunnen verbinden met de rol die je hebt in de organisatie;
- kiezen voor veel meer **sturen op resultaten** en veel minder sturen op de weg die iemand aflegt in de richting van die resultaten, en tegelijkertijd mensen veel meer ondersteunen en coachen in de manier waarop ze naar die resultaten toe werken;
- kiezen voor **verantwoordelijkheid**: je bent altijd verantwoordelijk voor je resultaten en de effecten van je gedrag;
- kiezen voor het accepteren en **onderzoeken van het verschil**; onderzoeken wat het effect is van wat jij zegt en doet ten aanzien van iemand anders, en de andere uitnodigen om hetzelfde te onderzoeken;
- kiezen voor veel **meer samenwerking**: niet wie iets doet, maar de effectiviteit van alle collectieve acties leidt naar de gewenste resultaten;

- kiezen voor **eenvoud** in systemen, procedures en processen: eenvoudige kaders, veel minder formele systemen en veel grotere nadruk op informele ondersteuning van medewerkers in en tijdens het werk;
- kiezen voor aansluiten op het **intuïtieve weten**: kaders, woorden, tools en aanpakken die in hoge mate aansluiten bij datgene wat mensen al lang vanuit intuïtie weten;
- kiezen voor **vertrouwen** in de natuurlijke wil van het grootste deel van de medewerkers en de leidinggevenden in een organisatie om te groeien en toegevoegde waarde te leveren.

Opbouw van dit boek

In het eerste hoofdstuk gaan we in op de basisconcepten. We beschrijven wat talent is, wat het verschil is tussen talent en talent in actie. We leggen het verschil uit tussen een talent en een competentie. Wat hefboomvaardigheden zijn. En wat je kunt doen met datgene waar je echt niet goed in bent.

In het tweede hoofdstuk bespreken we de redenen waarom bazen kunnen kiezen voor talent. Tien redenen die we telkens verbinden met onderzoek en de daaraan gekoppelde inspiratiebronnen. Lezers kunnen zich aan de hand daarvan verdiepen in de verschillende bronnen.

In het derde hoofdstuk gaan we aan de slag met talent. We geven concrete voorbeelden, handreikingen en tools om met de basisconcepten aan de slag te gaan. En we beschrijven de 39 talenten en hefboomvaardigheden uit ons referentiekader.

In het vierde hoofdstuk leggen we de verbinding tussen talent en resultaten. We laten zien hoe organisaties medewerkers veel meer kunnen sturen op resultaten (het 'wat'). Door die resultaten te koppelen aan wat (interne) klanten van medewerkers en teams verwachten. En door vervolgens de rollen van medewerkers vanuit talent te verbinden aan die resultaten op een manier dat samenwerking wordt bevorderd.

In het vijfde hoofdstuk beschrijven we hoe klassieke HR- en HRD-interventies vanuit talent kunnen worden georganiseerd: talentgericht selecteren, feedback en feedforward, talentgerichte ontwikkelgesprekken, talengerichte loopbaanbegeleiding, job crafting, *talent center*, talentgericht samenstellen van projectgroepen en talentgericht exitgesprek.

En we sluiten af met een tiental aanbevelingen voor bazen die echt voor talent kiezen.

Aan de hand van de meegeleverde code in dit boek krijg je toegang tot www.MyTalentBuilder.com. Die website biedt je aan de hand van de unieke code in dit boek een uitgebreide tool die je helpt om meer inzicht te krijgen in de talenten van jou of je team. Wie de vragenlijsten invult, krijgt niet alleen een overzicht van zijn eigen talenten, maar ook inzicht in hoe ze soms overdreven worden en welke vaardigheden je kunt ontwikkelen om meer uit je talenten te halen.

1

**Over talent, hefboom-
vaardigheden en datgene
waar je niet goed in bent**

Over talent, hefboomvaardigheden en datgene waar je niet goed in bent

Inleiding

Dit hoofdstuk vormt de basis van dit boek. We lichten de de belangrijkste concepten toe. Eerst gaan we in op wat talent is. Hoe je talent kunt herkennen. Wat is de reden waarom talent een relationeel begrip is? Hoe wordt talent zichtbaar in 'talent in actie'? Wat is het verschil tussen een talent en een competentie? Wat zijn hefboomvaardigheden? Hoe kun je omgaan met datgene waar je niet goed in bent en wat je daarmee kunt? En van daaruit het belangrijke onderscheid tussen 'hoe' en 'wat'.

We beschrijven verder het referentiekader van 39 talenten dat we hebben ontwikkeld. Naast een omschrijving kom je per talent te weten wat er kan gebeuren als je je talent overdrijft, én welke hefboomvaardigheden je kunt ontwikkelen om je talent op een effectieve manier in te zetten. Via de online tool op www.MyTalentBuilder.com kun je hier ook zelf mee aan de slag.

Wat is talent?

Er zijn heel veel verschillende definities van talent. In sommige opvattingen gaat het over mensen die zich onderscheiden van anderen door excellentie en die daarom een bijzondere ondersteuning verdienen in het kader van wat men onder andere 'talentmanagement' noemt. In andere opvattingen gaat het om omschrijvingen die erg dicht liggen bij competenties omdat het gaat over observeerbaar gedrag waar mensen in uitblinken. Dat betekent dat er sprake is van een externe referentie: talent als iets wat zichtbaar wordt in gedrag van mensen en dat door anderen kan worden geobserveerd en vastgesteld.

Een definitie

Onze definitie van talent vertrekt uitdrukkelijk van twee uitgangspunten. In de eerste plaats dat talent is gebaseerd op een interne referentie. Dat betekent dat de enige persoon die kan zeggen dat iets een talent van hem/haar is, de persoon in kwestie zelf is. Op de tweede plaats gaan wij ervan uit dat iedereen die geboren wordt, geboren wordt met talent. Talent is niet exclusief maar universeel.

Onze definitie van talent

Een talent wordt zichtbaar in activiteiten die moeiteloos gaan én die voldoening opleveren als je ze doet.

Deze definitie is een paradoxale definitie. Iedereen heeft talent en talent gaat over activiteiten die moeiteloos gaan en die voldoening opleveren. En toch is het voor heel veel mensen ontzettend moeilijk om het eigen talent te benoemen. De paradox zit in het feit dat het eigen talent voor mensen soms zo triviaal en gewoon is dat ze het niet als bijzonder beschouwen. Of dat ze denken dat iedereen dat talent wel heeft.

Ik voer een talentgesprek met Aleid. Aleid vraagt zich af wat haar talent is: 'Ik ben al zo lang aan het zoeken wat mijn talent is, kun je mij helpen?' Ik vraag haar of ze altijd bezig is. 'Ja, natuurlijk. Ik kan niet stilzitten. Zowel op het werk als thuis. Ik moet mezelf verplichten om in de sofa te gaan zitten.' Ik benoem het talent bezige bij: je haalt er voldoening uit om zinvol of nuttig bezig te zijn. Als je veel hebt gedaan op een dag geeft het erg veel voldoening; als je door omstandigheden weinig hebt kunnen doen, dan heb je daar last van. Aleid kijkt verbaasd en zegt: 'Is dat een talent? Heeft niet iedereen dat?'

Ik ben in gesprek met Jaap. In het gesprek merk ik dat hij bij het vertellen voortdurend met zijn ogen in de lucht staart. Alsof hij ergens op de muur of het plafond ziet wat hij aan het zeggen is. Ik vraag hierop door. En zo komen we op het talent beeldorganisator. Jaap organiseert erg graag: 'Als ik een feest of een bijeenkomst organiseer, dan zie ik al helemaal voor ogen wat er allemaal gaat gebeuren. En dat beeld helpt mij om aan alles te denken wat nodig is. Waardoor ik zelden iets vergeet in de voorbereiding. Dat klopt. Wat gek dat je mij dat vertelt van mijn ogen. Daar heb ik zelf nog nooit op gelet'.

Talent zit in eenvoudige dagelijkse activiteiten. Je bewust worden van je talent betekent dat je aan de hand van een aantal vragen op zoek gaat naar die activiteiten die beantwoorden aan de kenmerken van talent.

Talent en tijdsbeleving: 'flow'

Doen waar je goed in bent, doet iets met je tijdsbeleving. De tijd vliegt. Flow⁵ is een concept dat hier erg behulpzaam bij is. Mihaly Csikszentmihalyi beschrijft flow als een fysieke toestand die bijna elke mens dagelijks of wekelijks ervaart. Een toestand die herkenbaar is aan volgende kenmerken:

Als je in een flow raakt, dan:

- vliegt de tijd;
- ben je helemaal gericht en geconcentreerd op een concreet doel;
- ben je uiterst aandachtig voor alle signalen en elementen in de situatie die betrekking hebben op het doel;
- ben je gericht op een zo goed mogelijk resultaat;
- leer je snel uit de feedback die ontstaat in de situatie;
- zoek je steeds de grenzen op van je eigen mogelijkheden;
- verlies je voeling met fysieke signalen zoals honger, dorst of vermoeidheid;
- heb je geen last van allerlei beperkende of storende gedachten die je anders wel hebt;
- ben je bezig met iets wat voor jou erg uitdagend is;
- ben je bezig met iets wat je erg goed kunt.

Volgens Csikszentmihalyi ervaart ongeveer 15% van de mensen dagelijks flow. En ervaart zo'n 15% van de mensen nooit flow. Als je eenmaal flow hebt ervaren, is er geen weg terug, want flow ontstaat als de uitdaging in een situatie in evenwicht is met je talent. Als de uitdaging minder wordt en als je al een tijdje een bepaald niveau van gedrag hebt bereikt, dan zul je in eenzelfde situatie geen flow meer beleven. Dat betekent dat je een hogere uitdaging nodig zult hebben, en/of dat je nog beter wordt in datgene wat je doet.

Cees is adviseur in een bankkantoor. Hij heeft geleerd hoe hij een risicoanalyse kan maken van klanten én hoe hij er in gesprekken met klanten over kredietverlening in slaagt om een risicoanalyse op zo'n manier bespreekbaar te maken met klanten dat het inzicht hierin de klant doet begrijpen waarom de bank een bepaald krediet wel of niet toestaat. Zulke gesprekken betekenden voor Cees tot voor kort helemaal flow. De laatste tijd merkt hij dat hij steeds minder zo'n toestand van flow ervaart in die gesprekken. Tot hij van zijn leidinggevende geleidelijk aan meer complexe dossiers krijgt. De uitdaging hierbij en de groei die hij doormaakt in deze dossiers brengen hem weer telkens in een flow op zulke momenten.

Activiteiten waardoor je in een flow raakt, leveren veel voldoening en energie op. En tegelijkertijd vraagt het ook een inspanning om in zo'n activiteit te stappen. Vandaar dat je soms een kleine drempel over moet om in je talent te stappen.

Warre begeleidt patiënten bij de dienst oncologie. Hij voert vaak zeer moeilijke gesprekken. Hij is er erg goed in. Patiënten waarderen zijn eerlijkheid, duidelijkheid en transparantie en zijn vermogen om te luisteren en contact te maken met wat mensen echt bekommert. Als zo'n gesprek eenmaal is begonnen, vliegt de tijd. Het gaat moeiteloos en Warre haalt er erg veel voldoening

uit. En tegelijkertijd voelt hij 's ochtends of na de middag dat het soms lastig is om zich weer in die 'stand' te zetten. Dan vraagt hij zich soms af of hij het weer zal kunnen opbrengen. Of het wel zal lukken om weer diezelfde aandacht te geven. Maar voor hij het weet, gebeurt het weer. Na enkele minuten gaat hij weer helemaal op in het gesprek.

Samengevat kun je stellen dat het volgende lijstje met kenmerken je kan helpen om bij jezelf of een medewerker vast te stellen of een bepaalde activiteit ook een talent van je is:

- je kijkt ernaar uit;
- je haalt er voldoening uit;
- het gaat vanzelf;
- je verliest de tijd uit het oog;
- tijdens de activiteit voel je de vermoeidheid niet;
- van jezelf vind je het niet bijzonder, het gaat vanzelf.

Talent als een relationeel begrip

We introduceerden al een belangrijke paradox: iedereen heeft talent. En tegelijkertijd is het zo moeilijk om talent bij jezelf te benoemen. Om talent bij jezelf zichtbaar te maken, heb je anderen nodig. Dat maakt talent tot een relationeel begrip: er is alleen maar talent als het door anderen wordt gezien. Je gezien voelen door anderen in je talent geeft voldoening en kracht. Je totaal niet gezien voelen door anderen kost energie en kan alle kracht weghalen.

Er zijn drie manieren waarop anderen je kunnen helpen om je talent zichtbaar te maken:

➤ Benoemen van talent.

Veel mensen worden zich pas bewust van hun eigen talent als iemand dat benoemt. En dat kan vele jaren duren. Sommigen hebben het geluk dat een leraar in het onderwijs op een bepaald ogenblik zo'n talent benoemt. Of een eerste werkgever. Sommigen hebben ook ongeluk; ze hebben niemand die dat talent benoemt. Zo kun je 25 tot 30 jaar worden zonder dat je beseft wat nu eigenlijk je talent is.

Pieter is pas nieuw in het team. Er moet een lastig onderwerp worden besproken. Hij geeft te verstaan bereid te zijn om het gesprek te begeleiden omdat hij inhoudelijk niet zo betrokken is. Pieter doet dat op een eenvoudige maar wel indrukwekkende manier. Hij laat iedereen aan het woord, hij vat meningen samen, legt verbindingen tussen de verschillende perspectieven. Daardoor wordt veel sneller dan gedacht een uitkomst bereikt. De collega's geven hem enthousiaste complimenten: wat ben jij daar goed in. Eerst relateert Pieter het nog (Kan niet iedereen dat? Voor mij was het niet zo speciaal, ik deed maar wat). Maar 's avonds en de volgende dag wordt het voor hem steeds helderder dat het misschien echt wel iets is waar hij goed in is. Hij gaat er zich steeds meer op toeleppen en wordt er een kei in.

Bij het benoemen van talent zijn er twee randvoorwaarden:

- een compliment dient authentiek te zijn, gemeend, komend vanuit de buik; als iemand de indruk heeft dat een compliment van iemand anders niet gemeend is, dan zal dat een tegengesteld effect hebben op de relatie;
- een compliment dient te raken, er moet sprake zijn van een 'touche'; het dient te raken aan een verlangen in iemand om daar ook goed in te zijn, ook al is iemand zich nog niet bewust van dat verlangen.

➤ **Herkennen van talent in een nieuwe omgeving.**

Veel mensen ontdekken hun eigen talent maar als ze in een nieuwe omgeving terechtkomen die aansluit bij hun talent. Vooraf is het vaak erg moeilijk te voorspellen wat die omgeving zou kunnen zijn. Soms ontdekt iemand pas in een volgende job dat de vorige job niet zo goed aansloot bij het eigen talent. Daarom is het belangrijk om mensen te stimuleren om nieuwe omgevingen op te zoeken. Als blijkt dat zo'n omgeving energie en voldoening geeft, dan is er veel kans dat je ontdekt dat zo'n omgeving bij je past. En er is ook veel kans dat je nieuwe talenten in jezelf ontdekt. Ook dan is het belangrijk dat anderen je erop wijzen dat zo'n omgeving bij je past.

Anke wordt uitgenodigd om bij het plaatselijke muziekfestival een coördinerende rol op te nemen. Ze is verantwoordelijk voor de veiligheid. Tijdens de eerste editie merkt ze hoe spannend het wordt. Door het warme weer vallen enkele mensen flauw. Terwijl een aantal medewerkers in paniek raken, merkt zij hoe gefocust en geconcentreerd ze blijft. In zichzelf voelt ze de spanning heel erg duidelijk, maar naar anderen komt ze erg rustig over. Dat krijgt ze na het festival terug. Iedereen vraagt haar om die rol het volgende jaar opnieuw op te nemen. Anke leert dat ze het talent momentgenieter heeft. Daar was ze zich niet van bewust. Als iedereen in paniek raakt, wordt zij rustig. Ze ontdekt dat dit soort opdrachten met een hoge uitdaging en vaak voorkomende hectiek haar echt liggen. Ze gaat dat actief opnemen in nieuwe jobs.

➤ **Uitgedaagd worden om iets te doen wat je alleen nooit zou durven.**

Wat als iedereen zou durven om naar buiten te komen met het eigen talent? Zoveel mensen hebben bijzondere talenten waar ze niet mee durven uit te pakken. Omdat ze twijfelen, omdat ze bang zijn voor de reactie van anderen, omdat telkens iemand anders net iets sneller is om iets op te nemen. Daarom hebben we mensen nodig die ons uitdagen. Die oprecht aanvoelen dat iemand anders iets kan en hen daartoe ook uitdaagt. Om het risico te nemen. De stap te zetten. Iemand die er ook bij blijft als je de stap zet. Om te ondersteunen. En om aan te moedigen.

Een technologiebedrijf wil een event organiseren tijdens een beurs om de nieuwe producten aan te prijzen. Er wordt een team voorgesteld om dat voor te bereiden. En er wordt overwogen om externe hulp te vragen. Jappie zit na te denken. Hij heeft dat al altijd willen doen en heeft er ideeën over. Alleen is hij bang voor de verantwoordelijkheid als het niet lukt. Tot de teamleider hem aankijkt en zegt: 'Komaan Jappie, zou jij dat niet doen? Je hebt een tijd

geleden nog gezegd dat je dit soort zaken zou willen doen. En ik geloof ook echt dat je het kunt. Maar dan zul je er 100% voor moeten gaan.' Jappie neemt de uitdaging aan. Het wordt ook echt spannend. Maar hij voelt voortdurend de aanmoediging en de ondersteuning van de teamleider. Vanaf dan neemt Jappie alle events van het bedrijf op zich.

Talent in actie

Iedereen wordt geboren met talent. Maar het is niet omdat je talent hebt, dat je er ook iets mee gaat doen. En het is ook niet vanzelfsprekend dat je een omgeving vindt waarin je met je talent iets kunt doen. Je kunt dus talent hebben zonder dat het zichtbaar wordt voor de omgeving of in je prestaties.

We maken het onderscheid tussen 'talent' en 'talent in actie'. Talent in actie is zichtbaar talent. Dat betekent dat je niet alleen talent hebt, maar dat je ook gedrag hebt ontwikkeld bij je talent en dat je een context hebt gevonden die past bij je talent.

TALENT IN ACTIE = TALENT + GEDRAG + CONTEXT

Talent in actie gaat steeds over talent dat zichtbaar wordt in een specifieke context via specifiek gedrag:

- Talent wordt zichtbaar in een specifieke context. Hoe meer de context aansluit bij je intrinsieke motivatie en drijfveren, hoe groter de kans dat je talent zichtbaar wordt.
- Een specifieke context vraagt naar specifiek gedrag. Je zult dus steeds weer nieuw gedrag moeten ontwikkelen bij je talent in een andere omgeving. En dat vraagt inspanning. Je zult bovendien steeds nieuw gedrag dienen te ontwikkelen door de evolutie en de verhoging van complexiteit in een bepaalde context. Het is een mythe dat talentontwikkeling geen inspanning kost.
- Om te weten welk talent iemand inzet in 'talent in actie' is het nodig om in de context en het specifieke gedrag op zoek te gaan naar het onderliggende talent. Je pelt als het ware eerst de context en vervolgens het gedrag af.

Talent in actie wordt zichtbaar in favoriete activiteiten van mensen en/of in activiteiten waar mensen in uitblinken.

Om het talent onderliggend aan talent in actie te achterhalen, ligt de sleutel in de 'voldoeningsvraag': '... en als jij dat dan doet, waar haal je dan je grootste voldoening uit?'

Patrick is laatstejaarsstudent elektromechanica, op zoek naar zijn talent en naar een werkomgeving die bij hem past. Ik vraag hem naar een favoriete activiteit. Hij noemt voetballen en vertelt dat hij elke zondag een wedstrijd speelt in competitieverband. Ik vraag hem: 'Waar haal jij je grootste voldoening uit tijdens en na zo'n wedstrijd?' Hij antwoordt: 'Als ik niet veel hoeft te doen.' Ik kijk verbaasd en vraag door. Patrick: 'Ik ben captain van de ploeg. Voor de wedstrijd bespreken we de tactiek en ik geef de richtlijnen. Als ik dan op het veld zie dat mijn medespelers precies datgene doen wat we hebben afgesproken en dat het ons voor de wind gaat, daar krijg ik een kick van.' Het antwoord van Patrick brengt mij bij het talent meetrekker. Mensen met dit talent halen er voldoening uit om anderen te enthousiasmeren en te stimuleren om mee te gaan in de richting die zij voor ogen hebben. Ook in een werkomgeving zal Patrick dit talent laten zien. Door gedrag te ontwikkelen dat past bij die omgeving. Telkens weer.

TALENT IN ACTIE	= talent	+ gedrag	+ context
PLOEGCAPTAIN	= meetrekker	+ tactiek afspreken	+ competitiewedstrijd voetbal
TEAMLEIDER BOUW	= meetrekker	+ instructies	+ bouwplaats nieuwbouw
DIRECTEUR	= meetrekker	+ toespraak	+ nieuwjaarsreceptie

Het verschil tussen een 'competentie' en een 'talent'

De definitie van talent in actie maakt het mogelijk om het verschil tussen een competentie en een talent duidelijk te maken. In een eerdere publicatie definieerden wij een competentie als 'een geïntegreerd en ondeelbaar geheel van kennis, vaardigheden en attitudes dat, indien toegepast op de werkplek, potentieel leidt tot performance of output in de richting van de organisatiedoelstellingen'.⁶ Deze definitie valt samen met de laatste twee termen van de definitie van talent in actie: een competentie beschrijft gedrag zoals je dat van iemand verwacht in een specifieke werkcontext.



Voorbeelden van competenties (verpleger in een bejaardeninstelling):

- de medewerker is in staat om naar de behoeften van de bewoners te vragen en die te vertalen naar een gepast zorgaanbod;
- de medewerker is in staat om de bewoners op een correcte, tijdige en zorgzame manier te informeren over de stand van zaken;
- de medewerker is in staat om de bijdragen van anderen in samenwerking te waarderen zodat ze gestimuleerd worden om deel te nemen aan het groepsproces.

Het is niet omdat iemand hoog scoort op deze competenties – en dus als zeer competent wordt beschouwd – dat het telkens ook gaat om talent. Om niet alleen een competentie te zijn maar ook een talent dient de activiteit ook te beantwoorden aan de kenmerken van talent. Om dat te weten te komen, volstaat het om de kenmerken van talent te onderzoeken.

Als jij dit doet:

- gaat het dan ook vanzelf?
- levert het je voldoening op?
- vliegt de tijd?
- ...

Als de antwoorden op deze vragen negatief zijn, dan gaat het om een competentie en niet om een talent.

Caroline zit zoals steeds het teamoverleg voor op dinsdag. Ze bespreekt eerst de agenda, geeft telkens een korte aanzet, faciliteert de discussie en de besluitvorming. Haar collega's vinden dat ze dat erg goed doet. En dat ze dat veel meer zou moeten doen. Caroline is blij met de waardering maar voelt dat het toch niet haar ding is. Ze kijkt er niet naar uit en geniet niet van de rol van voorzitter. Ze zou veel liever als deelnemer meedenken en brainstormen. Want dat ligt haar wel.

Uit het voorbeeld blijkt dat je het onderscheid tussen een competentie en een talent onmogelijk kunt maken zonder daarover in gesprek te gaan met een medewerker. Dat leidt tot een ander belangrijk onderscheid tussen een competentie en een talent.

- Een competentie is 'extern gerefereerd': het beschrijft gedrag zoals dat door de omgeving kan worden geobserveerd en vastgesteld. Anderen kunnen je competenties inschatten en inschalen.
- Een talent is 'intern gerefereerd': het gaat om activiteiten waarvan de betrokkene ervaart dat ze moeiteloos gaan en voldoening opleveren. Alleen jijzelf kunt inschatten of een activiteit een talent is of niet.

Het belang van dit onderscheid tussen een competentie en een talent mag niet onderschat worden. In veel organisaties worden de scores in een competentiebeoordeling als uitgangspunt genomen voor loopbaanbegeleiding en bij het overwegen van een promotie of nieuwe

functie. De kans is niet irreëel dat iemand in een functie terechtkomt waarin een aantal hoog scorende competenties centraal staan die te weinig samenhangen met het talent.

Na een lezing komt Andrea naar me toe. Ze bedankt me voor het onderscheid tussen talent en competenties. Ze zegt dat ze nu pas snapt hoe het komt dat ze zich niet lekker voelt in haar nieuwe job: 'Mijn leidinggevende kon mij overtuigen op basis van het competentieprofiel en de link met mijn competentieprofiel; het leek zo vanzelfsprekend voor haar dat ik zou passen in de nieuwe functie. Ik liet me overtuigen en dat is jammer. Want ik haal veel minder voldoening uit het huidige takenpakket dan uit het vorige.'

Samenvattend geven we hierna de belangrijkste verschillen tussen een competentie en een talent.

Competentie	Talent
= <i>Gedrag + Context</i>	Wordt <i>talent in actie</i> door toevoegen van <i>Gedrag + Context</i>
Wordt zichtbaar in gedrag in een specifieke context	Wordt telkens weer zichtbaar in (ander) gedrag in een (andere) specifieke context
Neemt in zijn beschrijving het specifieke gedrag en elementen van de context mee	Wordt beschreven nadat het specifieke van de context en van het gedrag zijn verwijderd (of 'afgepeld')
Is extern gerefereerd: anderen kunnen op basis van een activiteit/gedrag competenties vaststellen en inschalen	Is intern gerefereerd: alleen de persoon zelf kan inschatten of een activiteit/gedrag ook talent is
Kun je bepalen en objectiveren als buitenstaander	Kun je niet bepalen als buitenstaander en is in hoge mate subjectief
Is ontwikkelbaar met of zonder talent (maar natuurlijk gemakkelijker met talent)	Is iets wat je in aanleg hebt en versnelt ontwikkeling van (sommige) competenties

Hefboomvaardigheden

Elke mens heeft een persoonlijke 'handleiding' (of gebruiksaanwijzing). Die handleiding geeft informatie over wat jouw talenten zijn, wat je nodig hebt om te kunnen doen waar je goed in bent, maar ook wat de effecten zijn van te veel van je talent en van waar je niet goed in bent. Het maakt allemaal deel uit van je persoonlijke handleiding. Het is niet alleen belangrijk om je handleiding zelf goed te kennen, maar ook om je handleiding aan anderen duidelijk te maken. Hefboomvaardigheden zijn een belangrijk onderdeel van die handleiding.

Ieder van ons heeft heel veel talenten. We zetten die talenten dagelijks in. En dat levert ons voldoening op. En toch kun je soms last hebben van je eigen talent. Zeker als je je talent gaat overdrijven. Mensen overdrijven automatisch hun talent wanneer ze te maken krijgen met hoge druk of met stress. En je mag ervan op aan dat niet iedereen in je omgeving het leuk vindt als jij je talent aan het overdrijven bent.

Pieter is erg creatief, hij heeft het talent ideeënfontein. Het hoofd van Pieter staat nooit stil. Hij maakt voortdurend verbindingen in zijn hoofd tussen zaken die op het eerste gezicht (voor anderen) niets met elkaar lijken te maken te hebben. Hij hercombineert zaken tot een nieuw idee en wordt daar erg enthousiast van. Zijn creativiteit brengt heel wat vernieuwing in de organisatie. In normale omstandigheden kan Pieter zijn ideeën goed doseren. Hij wacht het goede moment af om een nieuwe gedachte te formuleren. En verbindt zijn input met wat er reeds is gezegd. Maar als Pieter onder stress staat of onder hoge druk, dan gaat hij zijn talent overdrijven en krijgen de collega's er last van. Dan komt hij te pas en te onpas met een nieuw idee. Hij doet dat op een manier dat hij sommige collega's de indruk geeft dat hij helemaal niet naar hen luistert. Of met een snelheid waardoor zijn ideeën niet meer de aandacht krijgen die ze misschien zouden verdienen.

Gwen is een ontstaansbegrijper. Dat betekent dat ze graag op zoek gaat in het verleden naar hoe zaken zijn ontstaan, want dat geeft haar een veel beter inzicht in het hier en nu. Bij het oplossen van een probleem probeert ze steeds de ontstaansgeschiedenis van dat probleem te begrijpen. Sinds kort geeft ze leiding aan een nieuw team. Een fusie zorgt voor de nodige stress. En Gwen begint de collega's op de zenuwen te werken. Vaak geeft ze heel veel achtergrondinformatie bij een probleem voor ze de mening van anderen vraagt. En bij gesprekken over vraagstukken van medewerkers blijft ze maar vragen stellen over de oorsprong van die vraagstukken. Het lijkt bijna alsof ze de medewerkers niet vertrouwt. Maar voor Gwen is dat een manier om het hoofd boven water te houden.

Een belangrijk uitgangspunt in het talentdenken is dat je altijd verantwoordelijk bent voor de uitkomsten en de effecten van je gedrag. Dus ook wanneer je je talent aan het overdrijven bent. Daarom hebben we het begrip 'hefboomvaardigheden' geïntroduceerd:

Een hefboomvaardigheid =

- > een vaardigheid die je helpt om het teveel van je talent in te dijken;
- > een vaardigheid die je helpt om je talent in balans te houden;
- > een vaardigheid die je helpt om de verbinding met anderen te behouden.

We verduidelijken het concept hefboomvaardigheden aan de hand van de twee voorbeelden:

Pieter is zich ervan bewust dat hij zijn gedachten soms niet kan beheersen. En dat er dan een stroom op gang komt waar sommige collega's helemaal op afhaken. Hij is ermee aan de slag gegaan. En kan zich nu beter beheersen. De volgende technieken helpen hem daarbij.

- Hij heeft een klein notitieboekje waar hij zijn ideeën in noteert. Hij heeft gemerkt dat sommige van zijn ideeën nog beter worden als hij ze even laat rusten.
- Hij heeft zijn collega Anka gevraagd om hem er gewoon op aan te spreken als hij weer aan het overdrijven is. Anka doet dat met plezier voor Pieter. Een indringende blik van Anka is al genoeg. Pieter begrijpt dat hij beter even wacht met een nieuw idee.
- Pieter heeft geleerd hoe hij ideeën van anderen kan samenvatten of parafraseren. Niet alleen voelen anderen nu meer respect en aandacht voor wat ze zeggen. Door beter te luisteren naar collega's worden de ideeën van Pieter ook beter.

Gwen heeft ook geleerd om te gaan met het teveel aan talent. Ook zij gebruikt nu een aantal tips en heeft vaardigheden ontwikkeld om beter om te gaan met haar talent.

- Ze is zich nu bewust dat haar behoefte aan achtergrondinformatie en context een heel eigen behoefte is. Ze checkt nu eerst bij haar gast of gesprekspartner hoeveel informatie die andere nodig heeft alvorens in te gaan op oplossingen voor een probleem.
- Als ze vragen stelt over de achtergrond van een probleem legt ze duidelijk uit dat het gaat over haar eigen behoefte zoals: 'Mijn handleiding zit zo in elkaar dat ik een probleem beter begrijp als ik eerst wat vragen kan stellen over de ontstaansgeschiedenis ervan; vind je het goed dat ik je wat vragen stel?'
- Ze heeft geleerd om medewerkers nu eerst zelf uitbreider aan het woord te laten over een vraagstuk en de oplossingsperspectieven. Ze heeft gemerkt dat heel wat antwoorden op haar vragen dan sowieso al op tafel komen. En dat haar vertrouwen in hun oplossingsvermogen vanzelf toeneemt.

Het lijkt alsof je nooit meer in de problemen komt, als je eenmaal de nodige hefboomvaardigheden onder de knie hebt. Maar dat klopt niet, want hoe hoger de druk en de stress, hoe moeilijker het is om aan je hefboomvaardigheden te denken. Hoe lastiger het is om je hefboomvaardigheden in te zetten.

Talent en hefboomvaardigheden zijn onderhevig aan een dubbele dynamiek.

- In periodes van rust en stabiliteit beschik je over je talent in balans. Ofwel maken hefboomvaardigheden bijna natuurlijk deel uit van je gedrag. Ofwel kost het je geen moeite om aan je hefboomvaardigheden te denken en ze in te zetten.
- In periodes van hoge druk en stress ervaar je een dubbele dynamiek:
 - dan neemt je talent toe: je gaat je talent overdrijven;
 - dan nemen je hefboomvaardigheden af: je slaagt er niet in om aan je hefboomvaardigheden te denken of om ze in te zetten.

Vergelijk je talent met een rivier. Onder stress gaat het waterpeil stijgen: je talent neemt toe. En voor je het weet, loopt je rivier over. En dan wordt een rivier een moeras.⁷ De omgeving ervaart je talent als vervelend. Vandaar de noodzaak aan stevige oevers. Dat zijn je hefboomvaardigheden. Alleen hebben die oevers de neiging om onder druk naar beneden te gaan, waardoor de rivier sneller kan overlopen. Alleen sterke oevers – dat zijn in hoge mate getrainde hefboomvaardigheden – maken het mogelijk om zelfs bij de hoogste druk het talent nog altijd effectief in te zetten.

Mensen die in het derde hoofdstuk bij elk van onze talenten de hefboomvaardigheden doornemen, zullen wellicht vaak de indruk hebben dat ze die hefboomvaardigheden voor een deel al kennen. En dat is helemaal logisch. Eenmaal volwassen en in een werkomgeving komt iedereen zijn eigen grenzen tegen. Iemand met een gezond leervermogen gaat met die grenzen aan de slag. En gaat op zoek naar hefboomvaardigheden.

Je kunt hefboomvaardigheden leren door een training of opleiding te volgen. Maar vaak is een training niet echt nodig. Ze lenen zich perfect voor persoonlijke begeleiding door een coach, een leidinggevende, een mentor, een buddy of collega, door intervisie... De bewustwording van de niet bedoelde en vaak niet prettige effecten van het eigen gedrag is vaak al de belangrijkste stap naar gedragsverandering. En de beste plek om te experimenteren met hefboomvaardigheden is de alledaagse werkomgeving.

Het ontwikkelen van hefboomvaardigheden is onze eigen verantwoordelijkheid; iedereen is immers verantwoordelijk voor de gevolgen en de effecten van zijn gedrag. En toch wordt het werk een stuk eenvoudiger als we hefboomvaardigheden ook zien als iets waar collega's elkaar bij kunnen helpen, want mijn hefboomvaardigheid is misschien het talent van mijn collega. En dan kan die collega bijspringen op het moment dat ik mijn talent overdrijf door iets toe te voegen wat voor die collega moeiteloos gaat en voldoening oplevert. En misschien kan ik die collega omgekeerd ook helpen als hij of zij met haar talent in de problemen komt.

Laetitia is een bezige bij. Haar talent is om altijd bezig te zijn met zaken die zinvol en nuttig zijn. Dat gaat voor haar vanzelf en geeft haar voldoening. Onder stress gaat de bezige bij haar talent overdrijven. Dan wordt ze druk, het takenlijstje verdubbelt, rust nemen zit er niet meer in, het overzicht verdwijnt. Patrick is een momentgenieter; hij blijft zelfs onder hoge druk rustig. Hij vormt een tandem met Laetitia. Als zij weer te onrustig wordt, neemt hij de tijd om met haar opnieuw een overzicht te maken, prioriteiten op te stellen en hij slaagt er zelfs in om haar mee te krijgen om eens gezellig te lunchen tijdens de middag. Hij neemt haar hefboomvaardigheden over. Een ideale collega!

Pieter is een uitbinker als ik dat wil. Als hij ergens voor is gemotiveerd dan streeft hij naar absolute excellentie. Hij voelt zich ook aangetrokken tot mensen die (in zijn ogen) die excellentie nastreven. Onder druk overdrijft hij zijn talent, en schenkt hij minder aandacht aan ideeën die komen van mensen die in zijn ogen middelmatig zijn. Casper is een sterktearchitect. Hij is een echte teamplayer die er altijd op gericht is om het beste uit elk teamlid te halen. Casper vormt

een tandem met Pieter. Soms stoot hij Pieter aan met zijn elleboog: 'Hey, Pieter, wacht eens even, luister eens goed naar wat je collega zegt, volgens mij zegt jouw collega echt waardevolle dingen.' En meestal is een kleine beweging van Caspers elleboog al genoeg om het gedrag van Pieter de goede kant uit te krijgen.

En wat met datgene waar je echt niet goed in bent?

Er is bij iedereen 'een hoek af'. Er zijn aan iedereen 'kosten'. Deze uitspraken tonen aan dat iedereen tekorten heeft. Datgene waar je al je hele leven niet goed in bent en last van hebt. Enkele voorbeelden.

Danny: 'Ik weet werkelijk nooit als er iets gebeurt in het leven van een van mijn medewerkers. Geboortes, huwelijken, verlovingen. Op een of andere manier ontgaat het mij steeds. Wellicht vinden mijn medewerkers mij echt asociaal.'

Kathy: 'Als ik moet spreken voor een groep bezoekers, dan lig ik er een nacht van wakker. En het lukt me niet om mensen te boeien. Lijdzzaam zie ik hoe mensen hun aandacht verliezen, ik zie er zo tegenop.'

Patrick: 'Het lukt me gewoon niet om een powerpoint te maken. Woorden krijg ik er wel op. Gewone bullets. Maar zo'n presentatie aantrekkelijk maken, is me nog niet gelukt. Och, kon ik daar maar goed in zijn.'

Frederik: 'Ik haat recepties. Dan sta ik aan te schuiven in zo'n rij voor het walkingdinner. Staat er iemand naast mij. En ik weet nooit waarover te beginnen.'

Tine: 'Aan het eind van een overleg over een moeilijk onderwerp zie ik steeds weer een tiental ogen naar mij staren met de vraag wat mijn besluit is. En dan zit ik daar steeds met mijn mond vol tanden, ik krijg het niet gezegd.'

Stefan: 'Steeds weer in ons maandelijks gesprek over de lopende begroting, heb ik een sterk aanvoelen van welke richting het uit gaat. En steeds weer krijg ik de vraag waar ik dat dan wel op baseer. Ik krijg het niet uitgelegd. Als het niet op cijfers is gebaseerd, mag je bij ons niet meespreken.'

Heike: "Je moet leren om een helikopterperspectief te hanteren" en "Je verliest je soms te veel in je projecten". Al jaren krijg ik dat terug op mijn functioneringsgesprek. En dan wordt mij gevraagd om een langetermijnplanning te maken. Als ik daar aan begin zit ik naar het scherm te staren en weet ik niet hoe eraan te beginnen.'

Waar je echt niet goed in bent, herken je aan de volgende kenmerken:

- het zijn activiteiten die je uitstelt; je schuift ze op de lange baan;
- het voelt aan als een grote hobbel waar je over moet;
- maar zodra je hebt gedaan wat je had te doen, voel je je opgelucht; opluchting is het gevoel dat past bij het volbrengen van die dingen waar je niet goed in bent;
- als er veel activiteiten op je to-dolijstje staan die samenhangen met datgene waar je niet goed in bent, dan geeft dat kopzorgen; het blijft hangen, ook op weg naar huis, 's avonds thuis en in het weekend;
- als je wakker wordt rond vier of vijf uur 's nachts, aan iets vervelends denkt en de slaap niet onmiddellijk weer kunt vatten, wees dan maar zeker: het gaat over iets waar je niet goed in bent;
- hoe meer zaken je dient te doen waar je niet goed in bent, hoe meer energie het vraagt; je batterijen lopen snel leeg.

In onze maatschappij en in onze opvoeding leeft de hardnekkige overtuiging dat we onze tekorten dienen weg te werken. En dat je mensen dient aan te spreken op hun tekorten. In ons referentiekader hanteren we een stelling die hier diametraal tegenover lijkt te staan.

Waar je écht niet goed in bent, moet je vooral niet proberen te ontwikkelen. Het gaat je toch niet lukken. Maar neem wel altijd je verantwoordelijkheid voor het resultaat én het effect van wat je doet.

In de kern van deze stelling zit een verschuiving van de aandacht van nadruk op hoe mensen een resultaat realiseren naar nadruk op het realiseren van een resultaat en een effect. En tegelijk het versterken van de verantwoordelijkheid van medewerkers voor het effect en het resultaat van hun werk. Dat betekent dat de betrokkene in geen enkele van de hiervoor genoemde voorbeelden kan zeggen: 'Sorry, ik begrijp dat het resultaat niet voldoet, maar het is niet mijn talent.'

Deze manier van kijken heeft verstrekkende gevolgen voor de praktijk van human resources (development).

In de huidige praktijk van evaluatie- en functioneringsgesprekken zien we nog steeds de volgende hardnekkige dynamiek:

- medewerkers krijgen enkele keren per jaar een functionerings- of evaluatiegesprek;
- op basis van een competentieprofiel horend bij een rol of een functie wordt competenties een score toegekend;
- de competenties met de laagste scores krijgen de meeste aandacht;
- medewerkers krijgen steevast de boodschap bij competenties waarop ze een lage score hebben: ontwikkel deze competentie;
- in veel gevallen is er een opleidingsaanbod beschikbaar waaruit kan worden geput;

- de veronderstelling hier is dat het volgen van een opleiding het beste antwoord is op het ontwikkelen van competenties met een lage score;
- het feit dat een medewerker een opleiding zal volgen of aan het volgen is, is vervolgens de aanleiding om stilzwijgend te accepteren dat werkresultaten voorlopig nog niet zullen volgen;
- de leidinggevende heeft zich van zijn verantwoordelijkheid gekweten; de competenties zijn van een score voorzien; lage competenties zijn bespreekbaar gemaakt; de medewerker volgt een opleiding; klaar.

Vanuit ons referentiekader pleiten we voor een alternatieve, meer effectieve en motiverende dynamiek. In deze dynamiek staat het onderscheid tussen ‘wat’ en ‘hoe’ centraal:⁸

‘Hoe’:

- staat voor de weg die we afleggen in de richting van een resultaat;
- gaat over het talent en de vaardigheden (of competenties) die we inzetten om een bepaald werkresultaat of effect na te streven bij de ontvangers van ons werkresultaat.

‘Wat’:

- staat voor het tastbare of beschrijfbaar resultaat van onze inspanningen;
- gaat over een concreet te beschrijven effect bij de ontvanger van ons gedrag of werkresultaat.

Gebruikmakend van dit onderscheid zijn dit de kenmerken van een meer effectieve praktijk bij evaluatie van werkactiviteiten en het bespreken van functioneren van medewerkers.

- Gezamenlijk bespreken van de successen van het voorbije jaar.
Wat zijn de resultaten die we hebben geboekt? Waar ben ik als medewerker trots op? Waar ben ik als leidinggevende trots op?
- Verbinden van resultaten met talent.
Welke talenten heb ik het voorbije jaar vooral kunnen inzetten? Welke hefboomvaardigheden heb ik ontwikkeld om nog effectiever te kunnen omgaan met mijn talent? Welke talenten en welke ontwikkeling heeft de leidinggevende gezien?
- Gezamenlijk bespreken van de ambities en aspiraties voor de komende tijd.
Welke ambities heeft de medewerker voor de komende tijd? Welke effecten of resultaten kunnen beter in de ogen van de medewerker? Welke effecten of resultaten kunnen beter in de ogen van de leidinggevende?
- Gezamenlijk zoeken naar manieren waarop nog betere resultaten kunnen worden gerealiseerd.
 - Welke hefboomvaardigheden kunnen ondersteunend zijn bij het behalen van betere resultaten (zeker onder druk of onder stress)?

- Welke oplossingen zijn mogelijk om betere resultaten of effecten te behalen gebruikmakend van het eigen talent én zonder datgene te ontwikkelen waar de medewerker niet goed in is?
 - Hoe kunnen collega's en/of de leidinggevende de medewerker in kwestie ondersteunen om betere resultaten te bereiken zonder de verantwoordelijkheid over te nemen?
- En dat alles wordt nog veel effectiever als het niet het onderwerp wordt van jaarlijkse of halfjaarlijkse formele gesprekken, maar van frequente coaching en dagelijkse ondersteuning van elke medewerker in en rond het werk.

We passen deze redenering toe op de voorbeelden die we gaven in het begin van deze paragraaf.

Wie?	Hoe? Is niet goed in?	Wat? Wat is het beoogde resultaat of effect?	Je verantwoordelijkheid nemen Mogelijke oplossingen
Danny	Opmerken van nieuwtjes uit het leven van collega's	Medewerkers ervaren leidinggevende als betrokken op wat met hen gebeurt	<ul style="list-style-type: none"> ➤ geef een collega die van alles op de hoogte is toegang tot je agenda voor het aanbrenge van notities i.v.m. gebeurtenissen ➤ ga wekelijks lunchen met een collega die op de hoogte is van alles ➤ maak een rondje aan het begin van het teamoverleg ➤ leg je handleiding uit: ik voel me erg betrokken bij jullie maar leef op een andere planeet als het gaat over nieuwtjes ➤ zet je talent in om op andere manieren betrokkenheid te tonen
Kathy	Boeiend spreken voor een groep	Geboeide en enthousiaste bezoekers	<ul style="list-style-type: none"> ➤ toon een filmpje ➤ laat een collega een casus brengen ➤ laat bezoekers vragen stellen ➤ laat een collega het verhaal vertellen

Wie?	Hoe? Is niet goed in?	Wat? Wat is het beoogde resultaat of effect?	Je verantwoordelijkheid nemen Mogelijke oplossingen
Patrick	Powerpoint maken	Op prijs gestelde presentatie	<ul style="list-style-type: none"> > gebruik weinig tot geen slides (een powerpoint is geen must) > maak gebruik van netshare (honderden bestaande presentaties) of een mindmap > vraag een collega die hier erg goed in is om een basis te maken voor jouw presentaties > verken een andere tool, zoals PREZI
Frederik	Social talks voeren tijdens recepties	Aangename ervaring voor gasten/collega's	<ul style="list-style-type: none"> > kies nog bewuster of je wel of niet gaat naar zo'n receptie: je gaat minder én als je gaat, span je je net iets meer in > wacht aan de ingang tot je iemand opmerkt die je kent > zoek iemand op die je kent > ga bij iemand staan die een goede netwerker is, die zal vanzelf het gesprek leiden > stel geïnteresseerde vragen in plaats van te denken dat de andere een interessant verhaal van jou verwacht > leg je handleiding uit: ik weet nooit waarover te beginnen als ik iemand ontmoet, kun jij me helpen?

Wie?	Hoe? Is niet goed in?	Wat? Wat is het beoogde resultaat of effect?	Je verantwoordelijkheid nemen Mogelijke oplossingen
Tine	Tijdens een gesprek een besluit formuleren	Impact hebben op besluitvorming	<ul style="list-style-type: none"> ➤ pleit of neem verantwoordelijkheid voor een agenda voorafgaand aan overleg; dan kun je je voorbereiden ➤ bespreek agendapunten vooraf met collega's ➤ stel voor om een verslag te maken van het betreffende punt en geef te verstaan dat je er wat gedachten aan wilt toevoegen ➤ zeg dat je de volgende ochtend een mail gaat sturen met een voorstel van besluit ➤ leg je handleiding uit: ik ben iemand die bedenktijd nodig heeft
Stefan	Aan de hand van gegevens onderbouwen van intuïtie	Overtuigingskracht tonen in een gesprek	<ul style="list-style-type: none"> ➤ verbind je intuïtie aan wat anderen op tafel brengen ➤ vertel op basis van welke elementen in het gesprek het intuïtieve inzicht tot stand kwam ➤ vraag iemand die doorgaans waarde hecht aan je intuïties én talent voor onderbouwing om je te hulp te schieten ➤ leg je handleiding uit: inzichten komen bij mij uit een aanvoelen ➤ hou vast aan de intuïtie zonder anderen te dwingen je te volgen ('Misschien ben ik de enige, en dat is voor mij helemaal goed, maar wat bij mij opkomt is dat...')