

4 Opsporen en ontwikkelen van talent

De rol van de manager

Heike-Aiello Wabbels

Talentontwikkeling staat als thema in de spotlights. Het is een buzzword op conferenties, in vakliteratuur en opleidingsgidsen. Wat mij opvalt, is dat daarbij vaak het managementdevelopment-beleid vanuit HRD aandacht krijgt. Terwijl in mijn ervaring talentontwikkeling uiteindelijk vooral neerkomt op de persoonlijke relatie tussen talent en leidinggevende. In veel organisaties bestaat al een stevige infrastructuur rondom management development, met uitgekende processen om talent in kaart te brengen, successieplanning en jaarlijkse 'P-schouwen', veelal gericht op high potentials. Die HRD-infrastructuur is ook belangrijk. Maar wie echt een slag wil maken in het ontwikkelen van talent in zijn organisatie doet er goed aan om ook te kijken naar datgene wat de leidinggevenden op dat punt in de interactie met de betrokken medewerker of met elkaar in het managementteam doen. We hebben recent bij tien grote organisaties in Nederland een onderzoek gedaan waar dit inzicht duidelijk naar voren kwam (Jansen & Wabbels, 2008). De houding en de vaardigheid van de leidinggevende om a) talent te identificeren en b) het talent bij diens ontwikkeling te ondersteunen zijn van cruciale invloed op de mate waarin 'talent' komt bovendrijven en wordt ontwikkeld en benut.

In dit hoofdstuk worden tools en modellen aangereikt die leidinggevenden bij het vormgeven van hun rol als 'talentontwikkelaar' ondersteunen. Het gaat hierbij niet alleen om de high potentials. Een talentgerichte organisatie heeft, naast de speciale aandacht voor de 'sterren', de uitdaging talentontwikkeling tot een algemene managementvaardigheid te maken.

Het goede nieuws daarbij is dat het werken met talent niet meteen een diepgaande organisatieverandering vereist, maar vooral een bepaalde mindset en een paar concrete vaardigheden van de leidinggevende vraagt. Elke van deze vaardigheden is te leren. Want ook als leidinggevende in een productiebedrijf, bij een financieel dienstverlener of in een projectorganisatie die met SMART targets en strakke deadlines werkt, kunt u de sterke punten van de medewerkers optimaal inzetten en zo een beter resultaat bereiken. Veel van de leidinggevenden doen daar trouwens onbewust al dingen in. Alleen al het bewust maken van die onbewuste 'talent spotting' en coachingsactiviteiten doet managers beseffen wat op dat terrein werkt. En meestal willen ze er ook meteen *meer* van inzetten, omdat het hun zelf energie geeft.

Inzetten op talent: loont dat?

Onderzoeksresultaten tonen een duidelijk verband aan tussen het inzetten van mensen op hun kracht en het financieel succes van een team of organisatie. De voormalige Gallup-onderzoeker Marcus Buckingham, nu goeroe op het gebied van het werken met sterke punten, voert een onderzoek aan dat in samenwerking met de University of Iowa uitgevoerd werd (Harter & Schmidt, 2003). In dit onderzoek werd aan bijna 200.000 medewerkers uit 8.000 teams, uit 36 verschillende organisaties een medewerkerstevredenheidsonderzoek voorgelegd. Dit bestond uit twaalf eenvoudige vragen over hun werk, zoals ‘Weet u wat van u verwacht wordt?’ of ‘Heeft u het gevoel dat op het werk naar uw mening geluisterd wordt?’ De antwoorden op deze twaalf vragen werden gecorreleerd met de mate van succes van het desbetreffende team op vijf gebieden, waaronder productiviteit, klanttevredenheid en de duur van het dienstverband. Van deze twaalf vragen hield er één het sterkste verband met de mate van financieel succes van een organisatie-eenheid: ‘Bent u in de gelegenheid om elke dag datgene te doen waarin u het beste bent?’ Buckingham concludeerde uit dit onderzoek:

‘Simply put, teams where employees said they had a chance to play to their strengths at work outperformed those teams where they did not – even when the teams were engaged in exactly the same kind of work.’ (Buckingham, The Strengths Engagement Track, 2007)

Er zijn dus duidelijk economische aanwijzingen die het aantrekkelijk voor organisaties zouden moeten maken om hun medewerkers in staat te stellen om ‘werk van hun talent’ te maken. Dit inzicht staat echter in scherp contrast met het aantal ondervraagden die deze vraag met ja beantwoordden: slechts 17% gaf aan hun sterke punten elke dag in het werk in te zetten (Buckingham & Clifton, 2001). Voor organisaties betekent dat er op dit gebied dus nog veel ruimte voor groei bestaat!

4.1 Wat vraagt het van managers om talent tot bloei te laten komen?**Talent**

Het begrip ‘talent’ wordt in Nederland op een aantal verschillende manieren gebruikt. Lidewey van der Sluis maakt onderscheid tussen ‘talent zijn’ (*being talent*) en ‘talent hebben’ (*having talent*) (Van der Sluis, 2008). Talent *zijn* wordt vooral in verbinding met *high potentials* gebruikt. Deze term wordt vaak in grotere organisaties met een nadrukkelijk aanwezige hiërarchie gebruikt om medewerkers met groeipotentieel in kaart te brengen. In veel grote Nederlandse organisaties betekent het bijvoorbeeld dat van deze persoon verwacht wordt nog minimaal twee functieniveaus in vijf jaren door te groeien (Jansen & Wabbels, 2008).

‘Being talented refers to the ambitions, qualities and characteristics a person carries with him. Those are gifts you receive at birth, presents you can unwrap over your lifetime and during your career. That is talent development. You can unwrap these presents yourself, or, as an organization, you can help your employees to unwrap their presents. Talent management from a strategic perspective means enabling employees.’ (Van der Sluis, 2008)

Er is een groot aantal definities van talent die net even van nuance verschillen. Zo hanteert het *Handboek voor internationaal talent* de definitie ‘vermogen tot creatief, doelgericht, en innovatief handelen, zoals tot uitdrukking komt bij consistent redeneren, problemen oplossen en het leren van ervaringen’ (Van de Bunt-Klokhuis et al., 2007).

Vaak staat in de definities het woord vermogen (of kwaliteit) centraal, gekoppeld aan een positieve, consistente, gewenste uitkomst. In het werken met talent als manager, is het dus belangrijk je op het niveau van vermogens/kwaliteiten te kunnen bewegen en deze te kunnen zien en benoemen. Daarom wordt in de context van dit hoofdstuk het woord talent gebruikt om de verzameling van kwaliteiten die een persoon in zich draagt te beschrijven. Dat kan bijvoorbeeld betekenen dat een persoon uitblinkt in analytisch denkvermogen, de vaardigheid snel contacten te leggen, of in complexe situaties het overzicht te houden. Ieder mens heeft verschillende talenten, oftewel ‘positieve, productieve patronen’ (Buckingham & Clifton, 2001). Een typisch kenmerk van talent is dat het inzetten hiervan de drager moeiteloos afgaat ‘waarbij snelle vorderingen gemaakt worden’ (Howe, Davidson & Sloboda, 1998). Ook in tijden van stress leidt het inzetten van talenten tot effectief gedrag. Vaak is een talent ook iets wat iemand graag doet: passie en vermogen gaan samen. Meestal levert het inzetten van talent een bevredigend gevoel bij de drager op; dopamine wordt aangemaakt, wat het herhaaldelijk inzetten van deze ‘manier van denken, handelen of zich gedragen’ verder stimuleert (Buckingham & Clifton, 2001). Een talent kan volgens Buckingham en Clifton besloten liggen in:

- een manier van denken (bijvoorbeeld analytisch, strategisch, positief);
- een manier van handelen (bijvoorbeeld actiegericht, behoedzaam, saamhorigheid stimulerend);
- of een manier van zich gedragen (bijvoorbeeld zelfverzekerd, precies, makkelijk contact maken).

Het is niet noodzakelijkerwijs aan bepaalde taken of opleidingsachtergrond verbonden, en het is ook niet per definitie hetzelfde als een competentie.

Managers en talent

Veel managers zijn zich niet bewust van hun rol als talentontwikkelaar. Logisch, als je kijkt naar de manier waarop zij worden aangestuurd (wie krijgt van zijn MT de vraag wat hij heeft gedaan aan talentontwikkeling? In welke kwartaalrapportage moet je daarover verantwoording afleggen?). Ook de klassieke managementopleidingen, zoals bedrijfskunde studies of MBA-programma’s, leggen nog vaak de nadruk op het beheersen van managementinformatie-instrumenten (vandaar de grap MBA = Management By Analysis) en inhoudelijke kennis over vakken zoals financiën, marketing en accounting (Mintzberg, 2004). Pas de laatste jaren is er aandacht voor de rol van de manager (leider) in het mobiliseren van talent en energie van mensen (Van de Bunt-Klokhuis et al., 2006).

Er wordt een steeds groter beroep op de leidinggevende gedaan bij het ontwikkelen en aanboren van talent. In de praktijk blijkt overigens dat managers hier meer mee doen dan ze zelf ook op voorhand denken. We leggen managers wel eens de vraag voor om voorbeelden aan te halen van momenten waarop zij bij hun medewerkers talent ontdekten. En welke talenten van zichzelf ze daarbij inzetten: hun analytische vermogen? Of hun vermogen om contact te maken en in te leven? Hieruit blijkt dat iedere leidinggevende dit anders doet. Deze oefening levert niet alleen voorbeelden op, en het inzicht dat je als manager vaak al een talentontwikkelaar bent, maar ook veel zelfinzicht en

energie! Mensen ondersteunen in hun ontwikkeling, de juiste man op de juiste plek krijgen, groei stimuleren: het zijn zaken waar de gemiddelde leidinggevende voldoening aan beleeft als het lukt.

Het is niet altijd makkelijk

In de theorie klinkt het verleidelijk: zet mensen in op wat zij toch het liefste doen en het komt het bedrijfsresultaat en de motivatie ten goede. Wat maakt het dan zo lastig om talentgericht leiding te geven? Een aantal zaken waar managers wel tegenaan blijken te lopen, zijn:

- De ‘eigenaar’ ervaart zijn talent vaak als vanzelfsprekend (‘dat is toch niets bijzonders?’), wat maakt dat hij zich vaak niet van zijn speciale manier van denken en doen bewust is. Iemand die bijvoorbeeld heel goed is in schrijven, is zeer kritisch op zijn teksten en ziet nog van alles wat beter zou kunnen. Hoe maak je het dan bespreekbaar? Hoe help je iemand zien waar zijn kracht echt ligt?
- Mensen maken de koppeling tussen hun werk en hun talent niet altijd. Een financieel adviseur die is aangenomen voor het afwickelen van financiële transacties, maar zeer goed is in het creëren van sfeer op de afdeling (en daar eigenlijk veel plezier in heeft), zal dat tweede onderwerp maar weinig voorbij zien komen in haar functioneringsgesprekken.
- Medewerkers worden dikwijls op taken ingezet waarin zij eerder resultaten geboekt hebben en dus ook zichtbare prestaties hebben geleverd. Een probleem ontstaat echter als iemand wel goed in iets is, maar daar niet zijn passie ligt.... Neem bijvoorbeeld een jonge medewerker die in het begin van zijn dienstverband veel organisatorische taken uitvoert. Informatie structureren en organiseren is een uitstekende manier om je een nieuwe werkplek eigen te maken (Smit, 2002) en al doende wordt deze medewerker hier vaardiger in, wat tot gevolg heeft dat hij vermoedelijk vaker op deze taken ingezet wordt.... Na verloop van tijd schuilt daar echter het gevaar in dat juist dit werk, dat de medewerker in het begin rust en overzicht verschafte, een bron van verveling en frustratie wordt. Als de medewerker hiermee doorgaat, kan dit tot een negatieve houding en zelfs tot een burn-out (oftewel ‘bore-out’) leiden.
- Het leerklimaat in een organisatie speelt ook vaak een rol. Wordt mensen toegestaan om te experimenteren, fouten te maken en uit de reflectie daarop te leren? Talentgericht werken vraagt een zekere mate van zelfreflectie en durf aan beiden kanten: de organisatie en de medewerker. Hierbij hoort het bespreekbaar maken van persoonlijke drijfveren en ambities. Dat is niet overal even ‘gewoon’. Ook de ruimte om vervolgens zelf initiatief te nemen om een match tussen talent en functie te creëren is niet overal even groot. Er zijn organisaties waarin managers en medewerkers zelf veel invloed kunnen hebben op de volgende loopbaanstappen. Maar er zijn ook contexten waarin veel ‘vastligt’ of gestuurd wordt.

Het effectief omgaan met deze uitdagingen vraagt:

- een mindset en rolopvatting van de leidinggevende: gericht op het ontwikkelen van talent en matchen van talent en werk;
- vaardigheden als het herkennen van en sturen op ambities, successen en het inzetten van feedback en complimenten als sturingsmiddel; het creëren van vertrouwen.

In de volgende paragrafen wordt hier nader op ingegaan. Om de herkenbaarheid en de vertaalslag richting toepassing te vergroten, wordt gewerkt aan de hand van drie soorten praktijksituaties. Aan de hand van die situaties volgt een verkenning van belangrijke technieken, aanpakken en het perspectief dat nodig is om ontwikkelingsgericht te kunnen werken. De drie praktijksituaties zijn:

- Talentgericht leidinggeven in beoordelingsgesprekken – complimenten en vragen die werken.
- Ondernemen vanuit talent – werken met prestatie, talent en passie.
- Talent op leeftijd – een groeimindset hanteren.

4.2 Talentgericht leidinggeven in medewerkgesprekken – complimenten en vragen die werken

Voorbeeld

Jan is leidinggevende en werkt al twee jaar samen met Ria. Zij kwam als nieuw financieel medewerker binnen. Inhoudelijk wist zij veel, maar ze was heel stil, de collega's konden niet echt hoogte van haar krijgen en vonden haar vrij snel saai. Hier heeft Jan haar in het laatste medewerkgesprek op aangesproken, met als resultaat dat zij zich in het afgelopen jaar nog meer teruggetrokken heeft en niet meer met haar collega's communiceert dan nodig, waardoor zij regelmatig informatie mist. Ook heeft zij de neiging om haar rapporten gedetailleerder dan nodig te maken. Dat kost Jan tijd omdat hij als haar manager haar werk naloopt.

De beoordelingsronde staat weer voor de deur en er is een grote kans dat Jan al geïrriteerd het gesprek met Ria ingaat met de gedachte, 'dat wordt weer niets', 'dat wordt een onprettig gesprek'. En hij voelt zich ook een beetje schuldig, want als leidinggevende 'hoor je toch je mensen te ontwikkelen'. Echter, de irritatie overheerst. Ook Ria ziet niet uit naar het gesprek. Ze kan al raden wat er gaat komen...

Hoe zou het gesprek verlopen als Jan, in plaats van zich te irriteren, op zoek zou gaan naar Ria's talenten? En als Ria zich open zou opstellen voor een onderzoek naar hoe haar kwaliteiten te matchen zijn met het werk dat er moet gebeuren? Dat zou Jan in staat stellen om *achter* het onhandige gedrag van Ria te kijken naar de drijfveren die haar *toestemming* geven zich zo te gedragen. Dan zou Jan meer een houding van nieuwsgierigheid aannemen dan van veroordeling en Ria niet als iemand behandelen die lastig is, maar als iemand die nog een zetje nodig heeft om in haar kracht te komen. In eerste instantie lijkt zo'n insteek haast onuitvoerbaar, want de irritatie overheerst en lijkt een rationeel gesprek onmogelijk te maken. In dit voorbeeld is de irritatie ontstaan omdat Jan niet alleen extra werk met Ria heeft, doordat hij haar werk naloopt, haar gedrag staat ook haaks op wat hij persoonlijk belangrijk vindt, namelijk het communiceren met collega's.

Jan kan echter ook 'besluiten' om op een zodanige manier naar Ria te kijken dat hij niet haar zwakke kanten uitvergroot, maar op zoek gaat naar haar *talent*.

- Wie is deze medewerker?
- En wat geeft haar toestemming voor haar vervelend gedrag?

Het uitgangspunt hierbij is, dat vervelend gedrag vaak een vervorming van een positieve kwaliteit is, of door de leidinggevende zo ervaren wordt, omdat het haaks op een eigen norm of overtuiging staat – een allergie (Ofman, 1992). De vraag is: hoe kan Ria's talent dus optimaal ingezet worden?

Voorbeeld (vervolg)

Als Jan ondanks zijn irritatie een lijst maakt, moet hij eerlijk toegeven dat Ria wel veel vakken-nis heeft. En passie voor het financiële vak; zij is echt een analist. Helaas ook een perfectionist. Zou zij onzeker over zichzelf of haar werk zijn? Als zij nu niet zo stil in de omgang was, was zij makkelijker te lezen. Wat zou erachter zitten?

Jan besluit om een onderzoekende houding aan te nemen, een van 'nieuwsgierigheid naar wat erachter zit'.

Hij opent door Ria een compliment te geven voor haar analytische vaardigheden in verband met een project dat afgelopen week afgerond kon worden. Ria is verrast. Dat had ze niet verwacht, vooral niet van Jan. Eindelijk iemand die het ziet! Want juist daar ligt haar plezier – grondige analyses maken, onduidelijkheden tot op de bodem uitzoeken. Precies daar zit haar kracht. Nu kan ze met aandacht luisteren als Jan haar uitlegt dat zij nog meer resultaat zou boeken als zij het rapport aan een collega zou laten zien, ook al is het stuk nog niet perfect. Dat is voor haar een nieuwe insteek, een die aansluit bij wat zij zelf graag wil bereiken. Als Jan haar vraagt of zij het nieuwe boekhoudsysteem wil opzetten zegt zij spontaan ja, daar heeft ze veel ideeën over. Met welke collega zij dat samen wil doen, wil hij vervolgens weten. Dat is even spannend, want samenwerken vindt Ria juist lastig. Of zij zich een moment kan herinneren waarin het wel gelukt is, vraagt Jan door. Na wat zoeken komen zij erop uit dat momenten waarin zij zelf een collega tot samenwerking heeft uitgenodigd eigenlijk allemaal succesvol waren. En zij heeft al een paar keer op een prettige manier met Lianne samengewerkt, dat was ze bijna vergeten. Dan maar met Lianne, want die heeft veel contacten, 'en we vullen elkaar aan'.

In dit korte voorbeeld zitten een aantal concrete gesprekselementen die helpen om een medewer-gergesprek te benutten als moment om talenten te ontdekken en daarop door te ontwikkelen. Op deze elementen gaan wij nu puntsgewijs in:

- attributie: iedereen heeft talenten;
- doorvragen op successen;
- sturen met complimenten.

Attributie: iedereen heeft talenten

De attributietheorie werd door Fritz Heider ontwikkeld (Heider, 1958). Attributie definieert hij als 'hetgeen men oorzakelijk voor het gedrag van een persoon maakt'. Mensen vinden iemand 'dom' of juist 'slim'; hij of zij 'kan snel leren' of 'loopt de kantjes ervan af'. Een attributie komt tot stand na een waarneming en een oordeel over datgene wat je ziet. Om talent te ontwikkelen is het voorwaardelijk dat een leidinggevende zich bewust is van zijn waarneming en van het eigen oordeel over de ander. Onderzoek laat zien dat mensen zich richting de attributie die hun toegedicht wordt ontwikkelen (het beroemde Pygmalion-effect, o.a. beschreven in Covey, 1989 en Dweck, 2006). Elke loopbaancoach zal dit bevestigen: als je een persoon benadert met een houding van 'je bent wél wat' is er een grote kans dat hij het ook laat zien. Soms zijn mensen zo gewend aan hun etiket dat dit tot een *self-fulfilling prophecy* wordt.

Een voorbeeld van de kracht van verwachtingen is een onderzoek van Carol Dweck, die in scholen intelligentietests liet uitvoeren. Na afloop kregen de leerkrachten niet de echte score van de kin-

deren teruggekoppeld, maar de score van een ander kind – die of hoger, of lager was dan de daadwerkelijke score. Toen aan het einde van het onderzoeksjaar weer een intelligentietest afgenomen werd, waren alle kinderen richting hun fictieve score veranderd – of hoger, of lager (Dweck, 2006). De leerkrachten hadden de kinderen onbewust op basis van hun score behandeld, hun onbewuste attributie had dus direct invloed op het presteren van de kinderen.

Ook Stephen Covey levert een voorbeeld van de kracht van de zichzelf waarmakende voorspelling. Hij beschrijft een onderzoek waarin wetenschappers twee scholieren betaalden om een meisje van die school aardig te behandelen. Dit meisje was een buitenbeentje dat weinig aansluiting met de andere kinderen had. De deelnemers aan het experiment bleven het meisje positief benaderen, ook al reageerde zij op een negatieve manier terug. De verrassende uitkomst was dat de andere schoolkinderen het meisje ook begonnen op te zoeken. Het meisje begon onder al die aandacht op te bloeien, haar zelfbewustzijn groeide en uiteindelijk maakte ze zelfs deel uit van de meest populaire groep van de school. De attributie werd waarheid. Het verrassende aan dit onderzoek is dat dit effect ook lang nadat de betaalde interventie gestopt was, niet ophield (Covey, 1989).

Deze twee voorbeelden illustreren de kracht van attributie. Van leidinggevenden vraagt dit zich bewust te zijn van hun overtuigingen en oordelen ten aanzien van een medewerker. Soms is het echter verstandiger om een medewerker door een collega te laten beoordelen als de eigen irritatie hoog zit – ook in het managementteam geldt: talenten bundelen om talent tot zijn recht te laten komen.

Praktisch kan het invullen van kernkwadranten ter voorbereiding van een medewerkgesprek helpen om zich bewust te worden van de eigen allergie en de kwaliteit van de ander (Ofman, 1992).

De rol van successen in het ontwikkelen van talent

Hoe krijg je als leidinggevende nu zicht op talent? Als je ervan uitgaat dat talent een natuurlijk zich herhalend patroon van denken, voelen of zich gedragen is dat op een productieve manier kan worden ingezet (Buckingham, 2001), dan zullen succesvolle situaties indicaties zijn dat hier (al dan niet onbewust) talent ingezet werd. In organisaties wordt echter vaker over problemen gesproken dan over successen. Ook ons beoordelingssysteem is vaak gericht op verbeteren van hiaten, in plaats van uitbouwen van wat er goed ging.

Ervan uitgaande dat juist de middenmanagers in een organisatie met hun gedrag cultuurbepalend zijn en vanuit hun zichtbare rol direct invloed op de normen en waarden in de organisatie kunnen uitoefenen, lijken zij dus de meest geschikte personen om de spiraal van ‘doe goed en praat er niet over’ te doorbreken.

Dit kan door middel van simpele interventies, zoals bijvoorbeeld een afdelingsoverleg met een rondje successen beginnen. Wie dat een te grote stap vindt, kan met de één-op-één medewerkgesprekken beginnen om meer zicht op het talent van zijn medewerkers te krijgen.

Ontwikkelgesprekken voeren op basis van talent

1. Medewerker en manager verzamelen samen momenten waarin/waarop de medewerker:
 - zich in ‘flow’ voelde;
 - iets deed dat hem erg goed afging;
 - het gevoel had echt toegevoegde waarde te hebben;
 - complimenten kreeg;
 - trots is.

2. Het doel is om deze momenten zo concreet mogelijk te analyseren:
 - Welke rol vervulde de medewerker op dat moment? Wat deed hij precies?
 - Wie was er nog bij betrokken? Wat maakte hun bijdrage waardevol?
 - Wat maakt dat hij zo enthousiast is over deze situatie?
 - Welke talenten/krachten heeft hij ingezet?

3. Ten slotte geeft de manager een korte samenvatting van het gehoorde met de vraag aan de medewerker:
 - Welke talenten/ kwaliteiten herken je?
 - Hoe zou je, gebaseerd op deze kwaliteiten, meer van dit soort succesvolle situaties kunnen creëren?
 - Wat kunnen we hierover afspreken?

Als het voor een medewerker lastig is om successen te bedenken, kan men ook afspreken om dit in de komende weken te monitoren. Een reflectie aan het einde van elke week op wat energie gaf en wat energie kostte kan veel duidelijkheid verschaffen.

(Zoals ontwikkeld en gebruikt door adviseurs van Kessels & Smit The Learning Company, zie bijvoorbeeld Tjepkema, 2007)

In feite richt je het ontwikkelgesprek in als een mini-AI-onderzoek: spoor succesmomenten op, analyseer die, en kijk wat een manier is om die groter te maken. Het effect is dat een ontwikkelgesprek niet over tekortkomingen gaat, maar dat manager en medewerker samen onderzoeken hoe de medewerker meer van datgene kan doen waar hij goed in is (Tjepkema, 2007). ‘Maar dan gaat het toch alle kanten op?’ is een veelgehoord zorgpunt. Juist niet, zo leert de ervaring. Het takenpakket blijft in eerste instantie hetzelfde, de manager nodigt de medewerker slechts uit om op een andere manier naar zichzelf en zijn omgeving te kijken. Iemand die goed is in het leggen en onderhouden van contacten met collega’s, maar plannen en organiseren nogal lastig vindt, zou zo aangemoedigd kunnen worden om een collega met talent op juist dit gebied te betrekken in zijn weekplanning. Vaak eindigen deze gesprekken dan ook met de afspraak om de samenwerking met een collega met complementaire talenten aan te gaan (zie ook de bijdrage van Dewulf elders in dit boek). De manager boekt met zijn afdeling of team dus nog steeds successen, maar moedigt de medewerkers aan onderling hun krachten te bundelen.

Sturen door middel van complimenten

Een derde handvat om als leidinggevende effectief invloed te nemen op het ontwikkelen van talent is het geven van feedback naar aanleiding van een *gewenst* resultaat. Voor een leidingge-

vende die zichzelf als talentontwikkelaar ziet, is dit een kans om datgene wat al een keer – al dan niet toevallig – goed gedaan werd uit te vergroten en zo te versterken. Waarom complimenten bij gewenste, in plaats van feedback bij *niet* gewenste resultaten? Medewerkers, en vooral professionals, horen niet graag kritiek over hun handelen, ook is het uitgangspunt het verbeteren ervan (Argyris & Schön, 1978). In dit geval kan het geven van complimenten helpen. In plaats van in gesprek te gaan over een niet gewenst resultaat maak je juist contact naar aanleiding van een gewenst resultaat. Alles wat je aandacht geeft groeit! (Smit & Tjepkema, 2003).

Toen ik de vraag om elkaar complimenten te geven aan het directieteam van een Nederlands bouwbedrijf voorlegde, vond men dit enigszins gênant. Echter, twintig minuten later en een rondje complimenten verder dacht men hier anders over, de sfeer was ontspannen en de energie in de ruimte was voelbaar. ‘Dat moeten we vaker doen!’

Complimenten werken als ze informatief zijn: dus de ontvanger ook echt een beeld geven over het *gedrag* dat leidde tot een bepaald resultaat. Het is belangrijk dat ze niet alleen over een resultaat gaan. Maar dat ze de ontvanger helpen leren hoe je succesvol kunt zijn. Fysiologisch is het makkelijker om een succes te verankeren en te herhalen dan heel nieuw gedrag aan te leren (Sitskoom, 2006).

Bij het formuleren van complimenten is het belangrijk om een paar uitgangspunten te behartigen. Veel van deze uitgangspunten gelden ook voor het geven van feedback (Smit & Tjepkema, 2003):

- Een compliment moet echt zijn.
- Het moet concreet zijn.
- De lichaamstaal moet congruent zijn met de boodschap, een glimlach mag!
- Complimenten werken beter als ze aangekondigd worden, ‘ik ga je een compliment geven’, anders wacht de ontvanger op het verbeterpunt of op een ‘maar’ en gaat in defensiehouding.
- Geef een compliment op het gedrag, niet (alleen) op het resultaat of op de persoon (liever ‘ik zie...’ dan ‘je bent....’)

Verder kent een compliment dezelfde drietrap die ook bij feedback gebruikt wordt:

1. Beschrijf het gedrag en de situatie aan die je refereert als in een ‘film’, dat wil zeggen zonder oordeel of interpretatie ervan.
2. Beschrijf het positieve effect van het gedrag op het project, de situatie of de omgeving en – niet te vergeten – op jou, want dat zal de krachtigste impact op de ontvanger hebben.
3. In plaats van een verbeterpunt moedig je in stap 3 de ontvanger aan zo door te blijven gaan of bevestig je je positieve gevoel.

Het voordeel van complimenten is dat zij niet veel tijd vragen, een positief ontmoetingsmoment creëren, en een sterke impact op de ontvanger en de sfeer hebben. Vooral een onzeker persoon of beginnende medewerker krijgt zicht erop of hij met de goede dingen en op de juiste manier bezig is. Je kunt ook complimenten over leerpunten geven als je voortgang ziet.

Voorbeeld (vervolg)

In het geval van Jan zou een compliment richting Ria kunnen zijn:

1. Ria, ik zag dat je aan de slag bent gegaan met het inrichten van het nieuwe boekhouding-systeem. Ik hoorde van Lianne dat jullie al twee afspraken hadden.
2. Ik vind het echt sterk hoe voortvarend je met dit project aan de slag gaat en je collega's erbij betreft, hoewel je aangaf dat lastig te vinden. Dat geeft me ook vertrouwen voor onze verdere samenwerking.
3. Ik ben hier echt blij mee.

4.3 Ondernemen vanuit talent – in gesprek over prestatie, talent en passie

Buiten de net genoemde drie concrete tips – attributie, doorvragen op successen en met complimenten sturen – vraagt het werken vanuit talenten ook erom medewerkers invloed te laten nemen op het vormgeven van hun werk op de afdeling.

Voorbeeld

‘Wat een hork’, zegt Femke, 32, financieel adviseur, ‘nu hebben ze ook nog een lijst met de best- en de slechtstpresterende adviseurs op de afdeling gepubliceerd. De besten, dat snap ik, maar de slechtsten...die mensen waren er totaal niet op voorbereid. Dat moeten we echt anders doen!’ Hoewel het niet formeel Femkes rol is (ze is geen teamleider) is zij een van degenen die zorg draagt voor de sfeer op de afdeling. Ze hecht zelf aan goede relaties op het werk, kan goed aanvoelen hoe mensen erbij zitten en heeft in de loop van haar carrière geleerd dat het helpt als ze daar wat mee doet: dat komt de samenwerking ten goede. En zij vindt het nadenken over haar team, de motivatie erin houden, heel leuk. Daarom stapt ze naar haar afdelingschef. Hij heeft geleerd dat Femke op dit punt een ‘antenne’ heeft die hij zelf mist en neemt haar signaal daarom serieus. Ze bespreken samen Femkes zorg over wat de publicatie van cijfers doet met de motivatie van de afdeling en bedenken een manier om daarmee om te gaan. Dit soort gesprekjes vormen voor Femke een belangrijke reden om nog bij dit adviesbureau te blijven werken. Ze voelt zich serieus genomen en kan een belangrijk talent kwijt omdat haar leidinggevende haar daar de ruimte voor geeft.

Hoe ver ga je daarin als leidinggevende? Geef je dan geen controle uit handen? Marcus Buckingham legt op zijn website ‘www.simplystrengths.com’ uit waarom dit juist niet het geval is. Wat leidinggevendens soms over het hoofd zien, is hoeveel energie een beroep op het nemen van verantwoordelijkheid, gekoppeld aan de talenten, bij iemand kan losmaken.

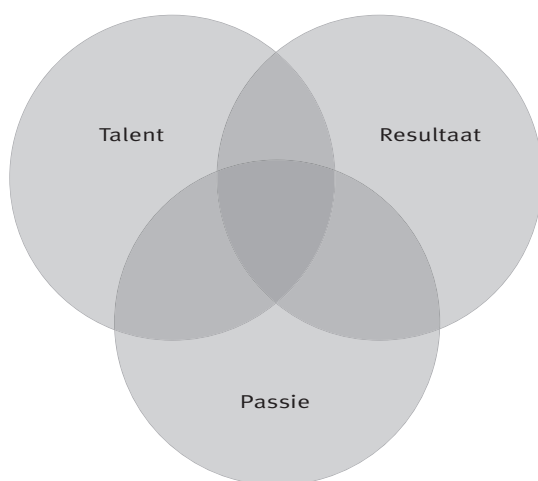
Niet alleen gebruik je zo alle aanwezige denkkraft, maar je doet ook een beroep op de inzet van je medewerkers. Veel leidinggevendens klagen over tijdsgebrek, maar ze creëren dit vaak zelf door alle touwtjes in handen te willen houden.

Sinds Jim Collins' onderzoek *From Good To Great* (Collins 2001) weten wij wat succesvolle organisaties bijzonder maakt: zij concentreren zich op datgene waarin zij – lees: hun medewerkers – het

beste zijn en waar hun passie ligt. In zulke organisaties worden medewerkers consequent op projecten ingezet:

- waarvoor zij talent hebben (dat wil zeggen een mogelijkheid hebben om bij de besten te horen);
- waar hun motivatie ligt;
- waar zij relevante resultaten voor de organisatie kunnen boeken.

Jim Collins noemt dit inzicht het ‘egelprincipe’.



Figuur 1: Het egelprincipe (Collins, 2001).

Dit vraagt van leidinggevendenden om niet alleen helder te hebben wat zij in de komende periode met hun afdeling willen bereiken, maar ook kennis van de talenten en van de drijfveren van hun medewerkers. En die aan elkaar te verbinden.

Dit vraagt om duidelijkheid op alle drie gebieden:

- Resultaat: waar wil je met je afdeling naartoe komend jaar? Wat wil je met het team bereiken? Op welk gedrag wil je sturen?
- Talenten: wat zijn de talenten van een medewerker? Waarin zou hij/zij toegevoegde waarde op de afdeling kunnen bieden?
- Passie: waar ligt de ambitie van iemand? Waar loopt hij warm voor?

In gesprek over passie

Ee persoonlijke ambitie (of passie) is van groot belang. Als mensen alleen maar op hun sterke punten in verband met het succesvol halen van resultaten worden ingezet, dreigt er in het ergste geval een burn-out (of 'bore-out').

Vaak roept het woord 'passie' allerlei negatieve associaties op, hoewel dit de grootste drijfveer voor het leren bij volwassenen is (Sitskoorn, 2006). Terwijl een medewerker door middel van zijn talent energie weggeeft, krijgt hij deze weer terug door het bevredigende gevoel iets gedaan te hebben dat dicht bij zijn innerlijke drijfveer ligt – zijn passie.

De grootste doorbraak in het spreken over talentontwikkeling kan wel op dit gebied liggen. Veel medewerkers zullen verrast zijn om deze vraag van hun leidinggevende te horen, want het gesprek

wordt door deze vraag opeens zeer persoonlijk. Open over persoonlijke verlangens en carrièrewensen te praten komt heel dichtbij en de openheid van het gesprek is een spiegel voor de integriteit van de leidinggevende. Toch kan het praten over ‘passie’ een kantelpunt in de relatie zijn, die ver boven het invullen van het beoordelingsformulier of voortgangsformulier uitstijgt en iemand echt in beweging kan brengen.

Vragen om over passie/drijfveren te praten

- Welke artikelen/ tijdschriften lees je graag?
- Als je door een boekenwinkel loopt, in welke sectie blijf je liefst hangen?
- Als je aan een televisiequiz zou meedoen, welke categorieën zou je kiezen om antwoord in te geven?
- Als je een korte cursus zou mogen volgen (gratis!), welke zou je kiezen?
- Als je 10 miljoen zou winnen, je de helft gedoneerd hebt en op wereldreis geweest bent wat zou je dan met je leven willen doen?
- Als je een boek zou schrijven (niet over jezelf), waarover zou dat gaan?
- Je hebt opeens een vrije dag, iemand heeft afgezegd – wat zou je het liefst willen doen (buiten huishouden en verplichtingen om)?
- Welke rol vervul je graag in in een groep (b.v. vakantie, projecten, vereniging)?
- Waarvoor wilde je altijd meer tijd hebben?

(geïnspireerd door Bolles, 2007)

Ook hier is de uitdaging om op zoek te gaan naar de informatie achter de directe antwoorden. Zitten er patronen in de antwoorden?

De vragen zijn bedrieglijk simpel, maar laten soms een andere kant van medewerkers zien die veel ruimte geeft voor doorontwikkelen.

4.4 Talent op leeftijd - het belang van een groei mindset

Voor jongere medewerkers is het vaak meer voor de hand liggend om naar talenten te kijken en die te matchen met het werk. Hoe zit dat bij oudere collega's?

Jos, mijn buurman, is 58 en werkt als kwaliteitsmedewerker bij een overheidsorganisatie, al 18 jaar. Hij haalt zijn doelen wel, vertelt hij mij, maar eigenlijk telt hij de weken tot zijn pensioen af. Nog 5 x 356 dagen. Jammer, denk ik, maar als ik hem in het weekend tegenkom straalt hij, want het hockeyteam dat hij coacht heeft weer gewonnen. En die reis naar Zuid-Afrika in het najaar heeft hij ook al helemaal uitgestippeld – hij heeft een hele internetrecherche over de nieuwe vakantiebestemming gemaakt. Als ik hem op zijn werk aanspreek, moppert hij een beetje. Organisatieverandering? ‘Ze weten toch niet wat ze moeten doen, de laatste verandering werkte ook al niet. Het uitzitten is de beste optie.’

Hoe kun je als leidinggevende Jos motiveren om zijn energie weer meer op het werk te richten en zijn laatste vijf werkjaren niet ‘uit te zitten’ maar productief in te steken? Hoe kun je hem inzetten op het snijvlak van talent, passie en resultaat?

Daarvoor is het allereerst belangrijk om weer te ontdekken waar iemands talent ligt. Dat sneeuwt soms onder. Voor een frisse blik kan het helpen om door middel van testen achter de talenten te komen. Als de relatie open is, kan ook het onderzoeken van activiteiten buiten het werk helpen om zicht op de talenten te krijgen. Dat betekent niet dat iemand naar ander werk moet zoeken, maar kan helpen om de principes die uit de activiteiten naar voren komen ook op het huidige werk toe te passen. Jos heeft coachen van hockeyers als hobby. Betekent dit dat hij een talent heeft om mensen te coachen? Zou je dat ook in het werk meer kunnen toepassen? Hij organiseert ook graag verre reizen: organisatievermogen is een sterk punt en hij heeft veel van de wereld gezien. Is het misschien een idee om hem te vragen het afdelingsuitje te organiseren?

Maar een leidinggevende gaat al die verbanden pas zien als hij redeneert vanuit het idee dat er groei en ontwikkeling mogelijk is. In zijn recente boek over talent verdeelt Malcom Gladwell talenten in twee groepen: de Picasso's en de Cezannes (Gladwell, 2008). De Picasso's zijn de talenten die al vroeg klaar zijn, die weten wat zij willen en al jong uitzonderlijke prestaties neerzetten. Andere talenten, zoals Cezanne, hebben een heel leven nodig om tot bloei te komen; ze ‘pieken’ pas op latere leeftijd. Toch gaan we er impliciet vaak van uit dat mensen als ze jong zijn nog veel ontwikkelmogelijkheden hebben, en dat collega's op leeftijd wel ‘uitontwikkeld’ zijn. Er is veel voor te zeggen om als leidinggevende expliciet vanuit het groeiperspectief te redeneren.

In haar boek identificeert Carole Dweck twee mindsets die een belangrijke rol spelen in het succes van mensen. In de ene, de *gefixeerde mindset*, geloven mensen dat talenten en vermogens vastliggende eigenschappen zijn. Iemand heeft een bepaalde mate van een eigenschap en moet het daarmee doen. Vele jaren van onderzoek van Dweck hebben laten zien dat wanneer mensen, volwassenen of kinderen, vanuit een gefixeerde mindset leven, dit hun succes kan beperken. Ze richten zich overdreven op het bewijzen van hun talenten en vermogens, het verbergen van tekortkomingen en ze reageren defensief op fouten of tegenvallers omdat tekortkomingen en fouten zouden wijzen op een gebrek aan talent of aanleg. Mensen met deze mindset zullen als het erop aankomt ook uitdagingen juist niet aangaan zo gauw er in hun ogen een risico aan verbonden is dat hun zwaktes zichtbaar worden.

In de andere manier van kijken, de *groeimindset*, geloven mensen ‘dat hun talenten en vermogens kunnen worden ontwikkeld door passie, opleiding en volharding. Voor hen gaat het er niet om slim over te komen of om het oppoetsen van hun imago.’ Hier overheerst de drang om te leren – experimenten aan te gaan en van de ervaringen en resultaten te leren. Deze mensen zoeken andere mensen op die hun uitdagen om te groeien, hun eerlijk feedback geven en stimuleren om te groeien (Dweck, 2006).

Vertaald naar leidinggeven betekent dit: blijf in de groeimogelijkheden van medewerkers geloven. Dweck toonde overigens ook aan dat managers van een fixed in een groeimindset kunnen stappen, onder meer door te reflecteren op hun eigen ontwikkelstappen. Welke leermomenten hebben zij zelf doorgemaakt?

4.5 De rol van intersubjectiviteit en intuïtie bij talentgericht werken

Talentgericht leidinggeven vraagt van een leidinggevende om verder te kijken dan de match van de persoon met competentielijsten en het realiseren van targets. Het vraagt om specifieke vaardigheden, zoals een oog voor de relatie van de teamleden onderling, de passie en drijfveren en kwaliteiten van de teamleden, en hun leerstijl. Om dit te beschrijven is het nodig om zich op het gebied van gevoel en *intuïtie* uit te kunnen drukken. Vaak wordt het nogal 'soft' gevonden om dit niveau bij het leidinggeven te betrekken. Kritische stemmen vinden dat intuïtie niet te vertrouwen is. Er wordt in plaats daarvan gezocht naar 'objectiviteit', maar het blijft de vraag hoe objectief een lijst is die door mensen ingevuld wordt. Malcom Gladwell pleit in zijn boek 'Blink' dan ook voor een herbezinning op de kracht van intuïtie als sturingsinstrument:

'What would happen if we took our instincts seriously? What if we stopped scanning the horizon with our binoculars and began instead examining our own decision making and behaviour through the most powerful of microscopes?... There can be as much value in the blink of an eye as in months of rational analysis.' (Gladwell, 2005)

In tijden dat talent als een schaars goed ervaren wordt, is het noodzakelijk voor leidinggevendenden om vaardiger te worden in het gebruikmaken van intern talent en vraagt dit om een nieuwe manier om met elkaar in gesprek te komen. Leden van het managementteam van de afdeling NS Reizigers van de Nederlandse Spoorwegen hebben zo een proces doorlopen. Aanvullend aan de 'P-schouw' voerden zij 'verdiepte gesprekken' met elkaar (Van Noort, Pillen, 2008) en brachten zij om de beurt een talentvolle medewerker in. In plaats van te oordelen, probeerden de collega's zich in de situatie van de inbrenger te verplaatsen. Wat zouden zij doen en denken als zij in zijn positie waren? Het uitgangspunt van deze gesprekken is een waarderende houding, de laatste toets in deze gesprekken is dan ook of de medewerker recht gedaan werd. Het gevolg is dat onuitgesproken overtuigingen over talent op tafel komen en als het ware een persoonlijke interpretatie en toepassingskader van de beoordelingscriteria in het managementteam ontstaan. Men ontwikkelt samen taal en professionaliseert elkaar in het kijken naar en inzetten van talent.

4.6 Conclusie

Steeds vaker horen we de opvatting dat bedrijven zich *aantrekkelijk* moeten maken voor talent, om die medewerkers aan te trekken die ze graag willen: gemotiveerde, gedreven collega's (Koenen, 2007). Dat vraagt om een klimaat in organisaties waarin kennis en durf met elkaar verbonden worden. Dit vraagt ook om een andere omgang met de kenniswerkers. Leidinggevendenden plaatst het voor de uitdaging om zich op het terrein van talent en potentieel te kunnen bewegen en uitdrukken. In dit hoofdstuk zijn een aantal handreikingen gegeven, het is nu aan de lezer om deze in de praktijk te oefenen.

Wellicht helpt hierbij een nieuw begrippenkader: in plaats van 'binden en boeien', het 'ontdekken en ontwikkelen' van medewerkers om hen zo te ondersteunen om autonome professionals en *ondernemers* van hun eigen talenten te worden.

Bronnen

- Argyris, Chris en Donald Schoen (1978). *Organisational learning: A theory of action perspective*. Reading, Mass.
- Bolles, Richard N. (2007). *What Color Is Your Parachute?* Toronto.
- Buckingham, Marcus en Donald Clifton (2001). *Now, Discover Your Strengths*, New York.
- Buckingham, Marcus (2007). *Go Put Your Strengths To Work*. New York.
- Bunt-Klokhuis, Sylvia van de, Karin Potting & Hans Veldman (eds) (2007). *Handboek internationaal talent*. Amsterdam.
- Collins, Jim (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*. New York.
- Covey, Stephen R. (1989). *Seven Habits of Highly Effective People*. New York.
- Dweck, Carol S. (2006). *Mindset. The New Psychology of Success*. New York.
- Gladwell, Malcolm (2005). *Blink. The Power of Thinking Without Thinking*. New York.
- Gladwell, Malcolm (2008). *Outliers. The Story of Success*. New York.
- Harter, Jim en Frank Schmidt (2003). Flourishing in Journal of Applied Psychology, zoals geciteerd in Marcus Buckingham (2007). Carlsbad, CA.
- Heider, Frits (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. New York.
- Howe, Michael J.A., Jane Davidson & John A. Sloboda (1998). Innate talents: Reality or myth? *Behavioural and Brain Sciences* 21: 399-442.
- <http://appreciativeinquiry.case.edu/>; The Appreciative Inquiry Commons; een website vol gratis toegankelijke case studies en materiaal rond de Appreciative Inquiry.
- Jansen, Christel en Heike Wabbels (2008). *Potentieel schatten*. Onderzoek in opdracht van NS, directie Talentontwikkeling, uitgevoerd door NS en Kessels & Smit april t/m augustus 2008, Utrecht.
- Koenen, Eric (2007). *De kunst van leiderschap in tijden van verandering*. Soest.
- Mintzberg, Henry (2004). *Managers Not MBAs. A hard look at the soft practice of managing and management development*. San Francisco.
- Ofman, Daniel (1992). *Bezieling en kwaliteit in organisaties*. Utrecht.
- Sitskoorn, Margriet (2006). *Het maakbare brein*. Amsterdam.
- Sluis, Lidewey van der (2008). *Talent Management in strategisch perspectief*, 27 oktober 2008, oratie als hoogleraar Strategic Talent Management, Nijenrode.
- Smit, Cora (2002). Stages of concern. De vijf fasen in het leren van een vak. In: M. Rondeel en S. Wagenaar (red.). *Kennis maken. Leren in gezelschap*, Schiedam.
- Smit, Cora m.m.v. Saskia Tjepkema (2003). *Alles wat je aandacht geeft groeit*. 's-Gravenhage.
- Tjepkema, Saskia (2007). Sterke punten als basis voor ontwikkeling, Een andere insteek voor ontwikkelgesprek en persoonlijk opleidingsplan.
- Van Noort, Robert, Pepijn Pillen & Han Nichting (2008). Het verdiepte gesprek. *Develop* 4: 1-2008, 59-71.
- www.lerendoorwaarden.nl; Nederlandse website met onderzoek en artikelen rond de 'waarderende benadering' (AI).
- www.m-cc.nl; website van de Nederlandse organisatieadviseur en auteur Coert Visser, met informatie rond oplossingsgericht veranderen.
- www.simplystrengths.com; homepage van Marcus Buckingham.