

TALENTE

Magazine



MET O.A. A FUTURE OF TALENT TALENTGERICHT WERKEN
VERANKEREN HUMANS OF TALENT EXPERIMENTEREN
MET TALENTGERICHTE P-GESPREKKEN TALENT EN JE
SCHADUWKANT COACHEN OP TALENT ALS IK KIES
QUOTES & FOTO'S



De Talentpraktijk

a Kessels & Smit Company



VOORWOORD

TA.LENTE! Het begon als een woordspeling. De lente als metafoor voor een nieuw begin, nieuwe inspiratie, een nieuwe fase. Het was onze ambitie mensen bij elkaar te brengen die allemaal bezig zijn met talentontwikkeling in hun werk. Ieder vanuit eigen kracht en eigen talent. We waren nieuwsgierig wat er dan zou gebeuren. Wat zou er ontstaan als we deze mensen bij elkaar zouden brengen en ze met elkaar in gesprek zouden gaan? Vanuit verbinding en inspiratie. Vanuit gemeenschappelijkheid en diversiteit.

We kijken terug op een geslaagd evenement. We zijn overdonderd door de positieve reacties en geraakt door de mooie open gesprekken die hebben plaatsgevonden. Nieuwe verbindingen die zijn ontstaan. De verdieping die is aangebracht in ons gezamenlijk denken. Wij zijn dankbaar voor het enthousiasme, de onderzoekende houding en waarderende blik waarmee echt is ingestapt op het idee. We hebben deze dag met elkaar gemaakt.

Met dit magazine proberen we de rijke oogst van deze dag vast te leggen. En jullie weer in de sfeer te brengen. Om het niet alleen bij deze ene dag te laten maar in je eigen werk door te kunnen blijven bouwen op wat is ontstaan. Uiteindelijk is dat waar we het voor doen: Talenten van mensen en organisaties tot bloei laten komen.

We hebben besloten volgend jaar wederom TA.LENTE te organiseren. Omdat we denken dat er nog veel meer verdieping mogelijk is. Omdat we nieuwsgierig zijn hoe alle kiemen die nu zijn gelegd zijn gegroeid. En omdat er ieder jaar weer een nieuwe lente komt. We nodigen jullie van harte uit daar weer bij aanwezig te zijn én een collega mee te nemen. Zodat we met elkaar opnieuw een volgende stap zetten en nog meer perspectieven met elkaar verbinden.

Met vriendelijke groet,

Namens de talentpraktijk, Theo Visser

De talentpraktijk is een groep professionals met een bijzondere belangstelling voor het sterke punten denken. We doen projecten op dit gebied, verzorgen lezingen en workshops, doen onderzoek, professionaliseren onszelf en vakgenoten, publiceren en ontwikkelen tools. Omdat we een fascinatie hebben voor het werken vanuit kracht en talent. De talentpraktijk bestaat op dit moment uit: Lieve Scheepers, Niel van Meeuwen, Kris Snick, Sofie Hendrikx, Peter Beschuyt, Joep Schuermans, Peter Strijdonk, Veerle Laureyns, Mara Spruyt, Saskia Tjepkema, Sanne Netten, Margriet Schut, Nina Timmermans, Samantha van Londen en Theo Visser - allen verbonden aan Kessels & Smit, The Learning Company. We werken op dit onderwerp nauw samen met onze oud-collega Luk Dewulf van Kiezen Voor Talent.

ZONDER WIJ IS ER GEEN K

Quote uit de workshop van Marleen en Lieve over talent en zelfsturing

INHOUD

oa



A future of talent



EXPERIMENTEREN
met talentgerichte P gesprekken



Talentgericht
werken
verankeren:
hoe doe je dat?



COACHEN OP TALENT

en veel meer....

A future of talent

Peter Beschuyt (Kessels & Smit) & Luk Dewulf (Kiezen voor Talent)

Naar aanleiding van de conferentie Ta.Lente op 20 mei 2016, werd ons de vraag gesteld om een inkijk te geven in de mogelijke toekomst van het thema ‘talent’. Omdat wij geen glazen bol hebben, maar de community waarin we werken wel, hebben we een aantal mensen kort geïnterviewd. We hebben hun gevraagd waar zij vandaag al kiemen zien van een beweging naar de toekomst. De antwoorden waren breed en uiteenlopend. Hieronder beschrijven we een aantal van die mogelijke sporen.

Het eerste spoor gaat erover dat we in ons werk een heleboel andere thema's zien opduiken zoals bevlogenheid, vitaliteit, geluk, gezond werk, burnout... Hoewel ze een andere aanvliegroute nemen, zijn het in feite andere namen voor talent. In de praktijk wordt aan dezelfde elementen aandacht besteed. Wat we zien evolueren, is dat er steeds meer aandacht gaat naar contextfactoren als belangrijke elementen om het floreren van talent mogelijk te maken:

1. Andere namen voor talent
2. Verbinden van individuen
3. Eerst wie, dan wat
4. Werken = dromen realiseren
5. Soorten organisaties
6. Een andere vorm van leiderschap
7. Een meer groeigerichte benadering van talent
8. Meer aandacht voor preventie

autonomie, een waarderend klimaat, zelfsturing, fysieke gezondheid, de kwaliteit van samenwerking...

Een tweede spoor is een verschuiving van een individueel perspectief op talent naar een collectief perspectief. Leidinggevend zien het herkennen en inzetten van individueel talent niet meer als prioriteit, maar gaan een stap verder. Zij zoeken een manier waarop zij talenten met elkaar kunnen verbinden rond thema's en projecten.. Dit perspectief brengt uitdagingen met zich mee voor de manier waarop we het werk organiseren en hoe mensen zich vanuit hun talenten kunnen verbinden met dat werk. In plaats van iemand te werven nadat je een functieprofiel hebt opgesteld, zou je het ook kunnen omkeren:

eerst iemand werven die past bij de organisatie en binnen de strategie en doelen ervan. En vervolgens een passende rol ontwerpen vanuit het talent van de betrokkene. Eerst wie dan wat dus: vertrekken vanuit passie en drive en vervolgens rollen en projecten ontwerpen op maat van de medewerker. Weg van het competentie management en denken vanuit functies. Niet de juiste man voor de juiste plaats kiezen, maar de juiste rol kiezen voor de juiste persoon.

Mensen willen iets eigens bijdragen, werk dient steeds meer betekenisvol te zijn. Het groeiend aantal start-ups en zelfstandig professionals getuigt van het verlangen dat heel wat mensen voelen om eigen dromen te realiseren en hun potentieel ten volle te ontplooien. We zien ook in organisaties een verandering van het soort vraagstukken. Van operationeel (hoe kunnen we talenten in kaart brengen, hoe kunnen we onze functioneringsgesprekken talentgericht maken?) naar



vraagstukken van een hogere orde: hoe kunnen we het potentieel binnen de organisatie ten volle aanspreken, hoe zorgen we ervoor dat mensen fluitend naar het werk komen, hoe kunnen we het sociaal engagement van medewerkers een plaats geven in het werk...?

Niet elke organisatie heeft die ambities en niet iedereen stapt op de talenttrein. Sommige organisaties kiezen bewust voor de korte termijn en hoge druk, andere voor de lange termijn en happiness at work. We krijgen dus steeds meer verschillende soorten organisaties. Mensen zullen in de toekomst nog meer dan nu kiezen voor die organisaties die het best aansluiten bij hoe zij zelf in het leven staan en wat ze nastreven.

Elke organisatie die de wens heeft om het potentieel van haar medewerkers de volle ruimte te geven, zal botsen op huidige managementmodellen. Om het doel te bereiken is een andere vorm van leiderschap nodig: minder sturend, meer ondersteunend, gespreid en transformationeel. De

verantwoordelijkheid voor doelen ligt bij de medewerkers zelf en de aandacht van de leiding gaat vooral uit naar het mogelijk maken van wat nodig om het werk te kunnen doen, het bevorderen van de zelfkennis, de groei en de energiebalans van medewerkers, en het faciliteren van productieve relaties.

Er is in de literatuur geen consensus over de definitie van talent. Zo is er het nature-nurture-debat. Ofwel je gelooft erin dat talent aangeboren is (een gave, je hebt het of je hebt het niet), ofwel je gelooft in een groeigerichte benadering (je kan er altijd nog een pak beter in worden). Of in alletwee (je moet er eerst aanleg voor hebben en dan kan je er beter in worden). We zien dat het belang van de groeigerichte benadering toeneemt, onder meer door het werk van Anders Ericsson en Carol Dweck. Vooral het belang dat toegeschreven wordt aan het doelgericht oefenen werpt een andere blik op de manier waarop we kijken naar opleiding, vorming en training. Het geloof groeit dat hard

werken minstens even belangrijk voor succes dan natuurlijk talent.

Tot slot. Steeds meer relaties worden duidelijk tussen de fysieke en mentale gezondheid van mensen. Wat we in onze mond steken, hoe vaak we buiten komen, de kwaliteit van onze nachtrust en de mate waarin we bewegen doorheen de dag: het zijn maar een paar elementen die een rechtstreeks effect hebben op onze mentale gezondheid en performantie. We zien organisaties en wetgevers de beweging maken van een curatief naar een preventief beleid. Met andere woorden: hoe kunnen we ervoor zorgen dat het blijvend goed gaat men mensen in plaats op te lossen waarom ze uitvallen? Zo wordt burn-out in een oorzakelijk verband gezet met onze westerse levensstijl. Wanneer medewerkers mentaal veerkrachtig zijn en fysiek vitaal, zijn ze op hun best. Organisaties en scholen worden zich daar steeds meer van bewust en zullen daar in de toekomst actiever in worden.

Humans of talent

TALENTPORTRET DOOR MARA SPRUYT, ILLUSTRATIE DOOR JOEP SCHUERMANS



DE MENSEN
CENTRAAL
ZETTEN
VANUIT DE
COULISSEN

Steeds meer on stage.....

In de jeugdbeweging heb je ieder jaar in augustus het leidings kader dat wordt gemaakt. Dat was altijd een moment om naar toe te leven. Ik kijk dan naar wie met wie goed kan samenwerken. Ik ben nooit echt de verantwoordelijke geweest, maar achter de schermen was ik een beïnvloedende factor. Ik ben steeds meer gaan zien dat het mijn kracht is om vanuit de tweede rij mensen te beïnvloeden. Vanuit de coulissen anderen laten scoren, daar ligt mijn kracht.

Lastig om dat te zeggen maar het kwartje viel op een gegeven moment. Het was lang een buikgevoel. Pas later ben ik het bewuster gaan inzetten. Zo heb ik bijvoorbeeld initiatief genomen om een moment te creëren met mijn team. Doel was om samenwerking te verbeteren, het ging niet om mij, maar ik wilde een sterker team. Eigenbelang was dat ik daardoor minder dingen hoefde te doen die ik zelf niet zo graag deed. Het voordeel was dat we allen meer onze kennis en vaardigheden benutten. Talenten gebruiken van mensen is zo cruciaal.

Matthias Haspeslagh





TALENT EN JE SCHADUWKANT GAAN HAND IN HAND

Sophie Hendrikx (Kessels & Smit)

Daar zaten we dan, een hoop gepassioneerde mensen die rond talent wilden uitwisselen. Zou dit een goed nieuws show worden met enkel aandacht voor het positieve?

Niets was minder waar.

Het werd een mooie dag met heel veel positieve energie én met de nodige ruimte voor kwetsbaarheid en de donkerte.

We keken naar de dingen die onszelf en onze organisatie gelukkig, gezond en veerkrachtig maken.

We belichtten de minder mooie en moeilijke kanten van diezelfde werkelijkheid.

Dit deden we met veel mildheid en zachtheid.

Alles mocht er zijn.

En dit maakte gelukkig.

Humans of talent

TALENTPORTRET DOOR MARA SPRUYT, ILLUSTRATIE DOOR JOEP SCHUERMANS



Wat heeft iemand ooit tegen je gezegd over jou dat je nooit bent vergeten?

Mijn moeder vertelde dat ik op mijn 3e sneeuwwitje voordroeg. Van A tot Z. Als ik een fout maakte, begon ik overnieuw. Ik denk dat ik het altijd leuk heb gevonden op het podium te staan.

Als ik lang met iemand ben, word ik een beetje die ander. Dat roept de vraag op; 'Wie ben ik?'. 'En wie is de ander?'. Inlevingsvermogen, dat is mijn talent. Ik ben acteur, trainer en coach. Ik voel veel, wat een ander nodig heeft en gebruik dan mijn inlevingsvermogen. Ik wist dat voor het eerst toen ik 14 was. Een vriendinnetje had anorexia, ik respecteerte haar, en merkte dat ik uit de voeten kon met haar verhaal. Ik moest opzoeken wat het was, anorexia, maar ik kon me wel inleven. Ik voelde wat ik moest doen, wat zij nodig had... dat was een heel bewust moment. Daarvoor was ik gewoon kind.

Daarna merkte ik dat mensen naar mij toe kwamen om met mij te praten over dingen. Ik voelde een verantwoordelijkheid, die vond ik prettig. Ik was luisterend oor, maar voelde wel; ik moet er zijn. Niet oplossen, maar zijn. Dat was vroeger, toen wilde ik er vooral zijn. Nu merk ik wel dat ik steeds meer op zoek ben naar oplossingen, samen met de ander. Alleen maar inleven is niet meer genoeg. Toen wel, maar nu dus niet meer.

Anderen een stap laten zetten, soms vriendelijk en soms minder vriendelijk, daar gaat het me om. Ik herinner me mijn lerares Latijn van vroeger, we hadden altijd contact gehouden en op een gegeven moment werd zij conrector op de school waar ik had gezeten en zij dus nog altijd werkte. Ik stuurde haar een berichtje; 'blijf je hier nu echt de rest van je leven zitten?'. Ik kreeg terug; "Merel ik heb mijn baan opgezegd en ga de wereld over reizen". Provoceren met een knipoog. Ik probeer te voelen wat past en te prikkelen tot actie. Ik kan me wel wat permitteren, mensen voelen dat ik geen belang heb, ik wil niets. Ja...misschien ben ik wel belangeloos.

Het is veel uitdagender om jezelf te zijn op het podium dan een ander. Daar ben ik naar op zoek! Dat is hard zoeken.

Merel Kuiper

Talentgericht werken verankeren: hoe doe je dat?

Saskia Tjepkema, Theo Visser, Lieve Scheepers, Mara Spruyt,
Kris Snick, Nina Timmermans, Sanne Netten (Kessels & Smit)

Persoonlijke ontwikkeling ondersteunen vanuit een talentgerichte benadering geeft energie, zelfvertrouwen en dikwijls onvermoede resultaten. Waar we een aantal jaar geleden een sterke nadruk op competenties zagen en ontwikkelpunten bijna synoniem werden voor ‘dat wat nog ontbreekt’, waait er inmiddels een andere wind. Er is – door een heel palet aan redenen - meer aandacht voor de energie en eigenheid van mensen en het idee dat je ook je sterke punten als ontwikkelpunt kan nemen.



De bibliotheek met boeken en tools over talent is inmiddels indrukwekkend. We zijn met elkaar steeds vaardiger in hoe we talenten bij mensen kunnen ontdekken en ze helpen die te benutten. De groep mensen die wel eens een talentenworkshop of –coaching gevolgd heeft, groeit. En het wordt steeds gewoner om een leertraject te beginnen niet met de vraag ‘wat kan je nog niet?’, maar met een analyse van de talenten die je meebrengt en verder zou willen ontwikkelen. Niet als ‘tegenhanger’ van datgene wat niet goed gaat, maar juist als ingang om tot nog betere prestaties in het werk te komen of om een nieuwe rol eigen te maken.

Met deze ontwikkeling komt ook een nieuwe vraag op: bestaat er zoiets als een ‘talentgerichte organisatie’? Of ‘talentgericht onderwijs’? En hoe ziet dat er dan uit? We weten het niet ... Maar we zien op veel plekken wel sterke voorbeelden en hebben zelf ook ervaringen opgedaan in het werken aan deze vraag. In dit artikel proberen we daarom ons antwoord te formuleren op de inbeddingsvraag. Hoe verankeren we talentgericht werken in organisaties, zodat het een meer vanzelfsprekend deel wordt van ons doen en laten?



Talentgericht werken in historisch perspectief:
belangrijke mijlpalen

- 2001: Publicatie van het boek ‘War for Talent’ van Michaels en co: Hierin was nog vooral pleidooi voor het elitaire perspectief op talent: ‘sommige mensen ‘zijn’ een talent en daar wil je zuinig op zijn’.
- 2005: ‘Now, discover your strengths’ van Buckingham en Clifton verschijnt. Dit boek breekt een lans voor het diversiteitsperspectief op talent: iedereen heeft sterktes en het loont om daarin te investeren (en niet op het wegwerken van tekorten).
- 2009: Het boek van Buckingham en Clifton wordt vertaald in het Nederlands: Ontdek je sterke punten! In Nederland/Vlaanderen komt het boek van Luk Dewulf uit: ‘Ik kies voor mijn talent’.
- Talentdenken komt steeds meer in opmars: in bedrijfsleven, overheid en onderwijs. Er komen steeds meer tools, opleidingen, artikelen, congressen en onderzoeken naar impact van werken met talent op.
- 2015: Management Team verklaart de ‘War for Talent’ voorbij en roept op tot het omarmen van het diversiteitsperspectief: laten we kijken naar ieders talent, want dat is nodig voor het welbevinden van mensen in organisaties, maar ook om adaptief en innovatief te kunnen zijn. Harvard Business Review wijdt themanummer aan talent. Is aandacht voor talent ‘mainstream’ aan het worden?



Een belangrijk vertrekpunt in onze ervaring is het gegeven dat er eigenlijk geen ‘beste’ antwoorden zijn. Geen ‘quick fixes’ of standaardoplossingen die overal werken. Laat staan dat je ze kunt implementeren. In een organisatie kun je wel op zoek gaan naar hoe je het talentgericht werken verbreed en daarin je eigen antwoorden vinden en maken. Natuurlijk kun je je daarbij laten inspireren door voorbeelden uit andere situaties en misschien zelfs wel wat dingen kopiëren, maar het zoekproces zelf is in onze ervaring een essentieel onderdeel van het verankeringsproces. Talentgericht werken kun je niet implementeren. Wel ontwikkelen. Daarom hebben we het Ta.Lente- event ook georganiseerd. Om kruisbestuiving tussen pioniers te bevorderen, die daarmee de ontwikkelprocessen in hun eigen omgeving weer kunnen verder brengen.

Talent als motor

Aandacht voor talent is eigenlijk nooit een doel op zich. We weten uit onderzoek en uit de praktijk dat aandacht voor het ontdekken en benutten van talenten van mensen veel voordelen heeft. Er zijn positieve effecten op: welbevinden, productiviteit, samenwerking, ontwikkeling, ‘organizational citizenship’ en

innovatiebereidheid. En daar gaat het om, om die effecten. De vraag hoe je talentgericht werken kunt verankeren, is voor ons daarom een vraag naar hoe je talent structureel en effectief benut als motor. Voor persoonlijke en professionele groei, voor het versterken van de samenwerking en voor innovatie. Voor elk van die vraagstukken kun je talent als vliegwiel gebruiken.

Soms ook als verbindende factor, bij die vraagstukken waar meerdere aspecten een rol spelen. Neem een voorbeeld van een groep wijkregisseurs in een grote Nederlandse gemeente. Ze waren een aantal maanden onderweg in hun nieuwe rol en hadden behoefte aan een traject, een ontwikkelproces met een aantal doelen: nieuwe bekwaamheden aanleren voor hun nieuwe rol, het vormgeven van die nieuwe rol (waar wel een omschrijving van bestond, maar die in essentie nieuw was, er was dus nog weinig ervaring mee) en het opbouwen van een hecht netwerk. Bij elk van die drie vraagstukken was het talent van deze personen een vliegwiel.

Ze hebben een reflectie gedaan op sterke punten als startpunt: waar zit je kracht in deze rol en wat wil je dus verder ontwikkelen? Ze

Het start met iemand die iets wil ...

hebben elkaar leren kennen aan de hand van die reflecties en ambities, wat het netwerk meteen een impuls gaf. Ze zijn ook gestart met gerichte experimenten in de regisseursrol waar ze dan samen weer op gezette tijden bij stilstonden. Die experimenten zijn rechtstreeks ontworpen op basis van de talenten van iedere regisseur. In het proces dat ze voor zichzelf vormgaven was talent de rode draad om telkens op terug te keren.

Hoe maken we het meer structureel?

Hoe ontwikkel je dan op een structurele manier aandacht of ruimte voor werken met talent? Als je denkt dat het helpt voor 1 of meer van dit soort vraagstukken? We onderscheiden de volgende:

Het start met iemand die iets wil ...

Bij de meeste ontwikkelprocessen die echt verder komen, is er een duidelijke initiator of eigenaar, iemand die het talentdenken breder wil verankeren. ‘Een organisatie’ kan als zodanig niet talentgericht worden, mensen kunnen er wel voor kiezen om talent als vertrekpunt te nemen bij het werken aan hun vraagstukken. Zo koos een leidinggevende van een grote instelling op het gebied van welzijn ervoor om bij de invoering van resultaatverantwoordelijke teams

ook het werken vanuit talent een centrale plek te geven. Ze opperde dit bij de diverse betrokkenen en samen werd het besluit enthousiast omarmd, maar zonder haar eigen drive en initiatief was dat niet ontstaan.

De sterkste initiatieven op dit gebied ontstaan in interactie en samenwerking tussen deze partijen. Als bijvoorbeeld en HR en leidinggevenden en mensen van de werkvloer betrokken zijn. Het opbouwen van talentgericht werken is een ‘relationele’ praktijk. Het gaat erom te investeren in het vermogen van groepen mensen om met elkaar gesprekken over talent te voeren en het toepassen en ontwikkelen daarvan. Talentgericht werken werkt als de leidinggevende van een medewerker diens talent ziet en benoemt of als collega’s onderling sterke punten uitwisselen en die aan het teamplan proberen te koppelen De vraag hoe je die gesprekken tussen mensen in de organisatie zo snel en goed mogelijk inzet en stimuleert, is een wezenlijke.

Direct aan de slag!

En dat slaat eigenlijk de brug naar een ander vertrekpunt. Talentgericht werken laat zich het best begrijpen door het te doen en te ervaren. Ook omdat er anders veel verschillende

Hoe geef je de zoektocht vorm?

beelden over talent blijken te bestaan en het ‘werken vanuit talent’ een abstracte notie blijft. Een persoonlijke ervaring maakt dat je kunt bedenken hoe je er verder mee aan de slag wilt en ook wat er werkt in een bepaalde omgeving (welke taal, welke werkvormen). Een groep teamleiders die in een school talentgericht wil werken met de docenten, kan het beste starten met zelf een talentgerichte workshop te volgen en te ervaren hoe de benadering werkt. Vanuit die gezamenlijk ervaring is het makkelijker om de vertaalslag naar andere betrokkenen en activiteiten in de organisatie te maken.

Je kunt klein beginnen, bijvoorbeeld door één initiatief te pakken (een talentenworkshop met zijn allen) of door lokaal te beginnen (een afdeling die gaat experimenteren).

Het is krachtig als in de start-activiteit alle belangrijke elementen van talentgericht werken zitten:

- Enige achtergrond en taal over talent en hoe het werkt (denk aan korte presentatie, lezing, hand-out ...).
- Ontdekken van talent (met een test, waarderende gesprekken of reflectieoefeningen).
- Aan de slag met het toepassen van talent (bv. om een lastige taak op te pakken, een experiment te ontwerpen).

Hoe integraler die eerste talent-ervaring is, hoe eerder het beeld ontstaat dat het bij talentgericht

werken precies daarom gaat; om het werken met talent - en niet om alleen het ontdekken ervan.

Aansluiten bij wat er al is

Zoveel mogelijk aansluiten bij wat er al is aan bestaande praktijken versnelt. Integratie van het talentdenken in de organisatie gaat het meest soepel als je vanaf de start aansluit bij praktijken die er al zijn: de functioneringsgesprekken, teamoverleggen, intervisie, de vlootshouw, het MD programma Dat kunnen allemaal plaatsen zijn waar je het talentdenken een plek kan geven. Of anders gezegd: die je anders kunt inrichten, door vanuit het talentperspectief te vertrekken, door hier consequent een talentgerichte aanpak in te kiezen, raakt die aandacht ook verankerd in de manier van doen en denken. Je bouwt als het ware een ‘infrastructuur voor talent’.

Een andere manier om aan te sluiten bij wat er is, is het centraal stellen van een inhoudelijk urgent vraagstuk. Bijvoorbeeld op het gebied van:

- Innovatie van werkwijzen, invoeren van nieuwe rollen.
- Samenwerking en verbinding.
- Duurzame inzetbaarheid en vitaliteit.
- Professionalisering.
- Leiderschap, zelfsturing.
- Reorganisatie, afbouw en krimp.
- Cultuurontwikkeling.
-

Een grote communicatieafdeling van een gemeente heeft in de ontwikkeling naar een nieuwe rol voor de communicatiemedewerkers (richting adviseur) ervoor gekozen om een talentendag in te richten. Tijdens die dag zijn de medewerkers allemaal uitgenodigd om hun sterke punten te ontdekken en meteen te verkennen hoe die talenten kunnen benutten om hun adviesrol sterker neer te zetten, dat proces is in de maanden erna doorgezet. De adviseurs hebben hun talenten beter leren kennen en hebben met elkaar ook echt invulling gegeven aan een nieuwe rol.

Een instelling die te maken kreeg met grote uitstroom van collega's vanwege krimp koos voor een sterk talentgericht perspectief voor het mobiliteitscentrum. Dat sloeg zodanig aan dat niet alleen de mensen die gingen vertrekken vol enthousiasme meededen aan talentenworkshops, maar na verloop van tijd ook degenen die bleven vroegen om talent-trajecten. Zo ontstaat een nieuwe manier van kijken en werken door het rond een bepaalde kwestie waar veel energie op zit, radicaal anders te doen.



Hoe aan de slag?

Hoe geef je de zoektocht vervolgens vorm? Elke keer op een andere manier ... maar we zien wel een paar rode draden en ankerpunten in dit proces.

- **Een vliegende start:** het start bij een initiator die iets wil. Weet waarom dat is en wat je wilt (en wie je er nog meer vanaf de start bij wilt betrekken).
- **Experimenteren:** vervolgens komt het aan op ‘doen’. Concreet aan de slag. Dat kan zijn: een aantal talentenworkshops in een afdeling en intervisie, of een ronde functioneringsgesprekken op een talentgerichte manier, of Zaak is vooral dit te doen en de reflectie goed in te richten. In de eerste fase gaat het er immers vooral om het model ‘slim’ te krijgen. Evaluatie past nog niet. Wel is het heel belangrijk om goed te kijken naar hoe het werkt, wat werkt in jouw organisatie en wat nog beter kan. Hierbij gelden de ‘spelregels’ van het experimenteren ... werken op basis van persoonlijke energie, kleine initiatieven laten bloeien en volgen, aanwakkeren, Je kunt je laten inspireren door mooie voorbeelden uit andere organisaties.
- **Opschalen:** pas daarna komt (eventueel) de fase van opschalen of inbedden. Het kan zijn dat je de eerste ronde met een klein groepje deed, als een pilot, en nu in de tweede ronde de hele organisatie wilt

betrekken. Maar het is ook mogelijk dat je begon met een stand-alone talentactiviteit en nu juist wilt kijken hoe je die draad vast kan houden in de alledaagse praktijk, door bijvoorbeeld talentgerichte intervisie in te richten, of functioneringsgesprekken anders in te richten of Hier past evaluatie misschien wel. Of een leer-dag waar je oogst en ter plekke een nieuwe aanpak ontwerpt of anderen inspireert om ook hiermee aan de slag te gaan, of

Bovenstaande kan lijken op een pleidooi om telkens opnieuw het wiel uit te vinden. Voor een deel is dat waar, omdat we merken dat juist het uitvinden van het wiel helpt om het talentgericht denken echt tussen de oren (en: tussen de neuzen!) te krijgen en te verankeren. Hiermee ontwikkel je immers een eigen taal en gezamenlijke gewoontes.

Voor een ander deel geldt dat je wel degelijk kunt voortbouwen op ervaringen elders. Door slim de kunst 'af te kijken' bij andere organisaties en hun initiatieven versnel je het ontwikkelproces enorm. Bovendien zijn er wel enkele interventies die je op meerdere plekken kunt inzetten - aangepast tot maatwerk - of die eenvoudig te ontwikkelen zijn. Denk bijvoorbeeld aan (een greep):

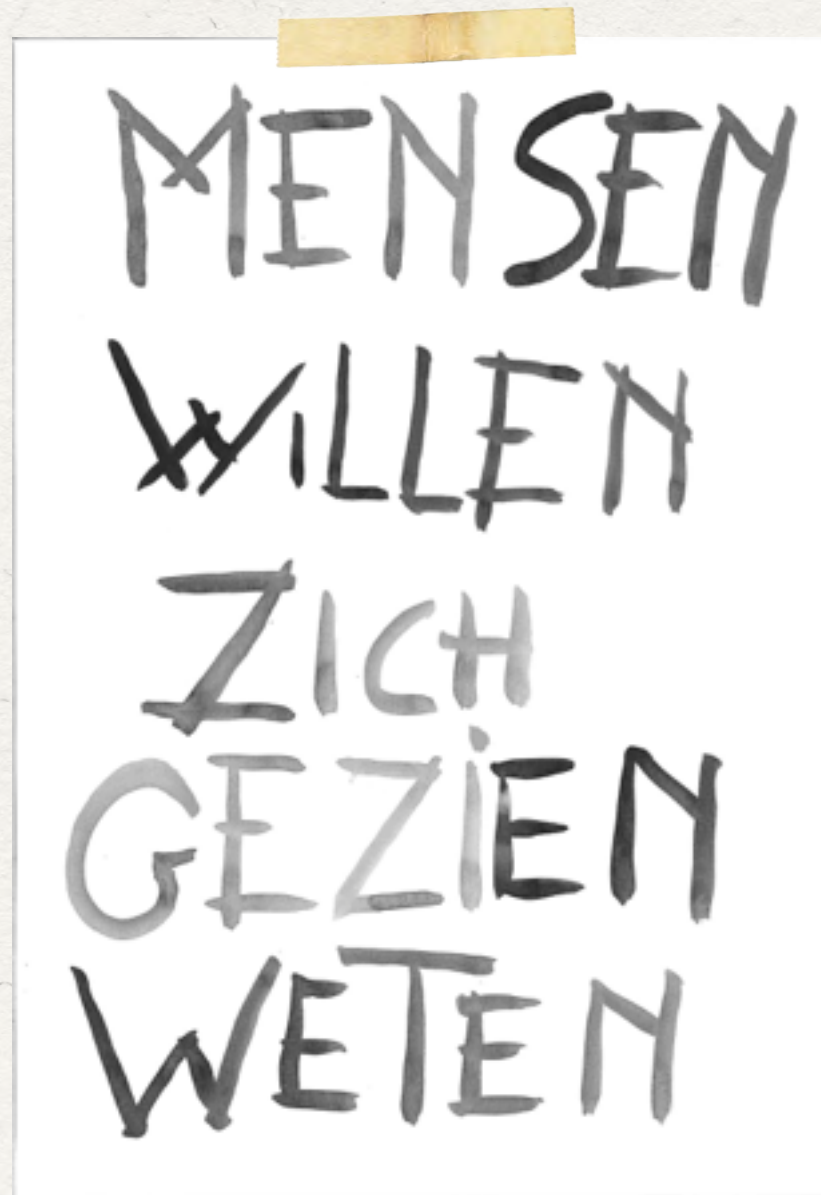
- Talentgerichte interviews en zelftests.
- Tools en werkvormen voor talentgerichte (groeps)gesprekken.
- Workshops en leeragenda's rond talent in MD trajecten: talent van leidinggevend.
- Workshops voor leidinggevend over 'sturen/coachen op talent'.
- Talentgerichte intervisie.
- Kennismakingsworkshops over talent volgens het 'integrale principe'.
- Job crafting trajecten.
- Talentgerichte functioneringsgesprekken.

Op Ta-Lente hebben we een flink aantal van dit soort interventies met elkaar gedeeld en daarmee meteen verder gebracht. En dat is waardevol. Omdat deze kunnen helpen bij het verankeren van talentgericht werken in de praktijk. Bovenal is het vooral een kwestie van doen. Het vuurtje warm houden. Op verschillende (grotere en kleinere) manieren aandacht voor talent inbouwen in je manier van werken. In onze visie is talentgericht werken niet iets dat je soms wel doet en dan weer even niet. Het is een manier van kijken naar hoe mensen het best tot hun recht komen in een organisatiecontext. En hoe meer je met elkaar die blik hanteert, hoe vanzelfsprekender het gaat.



Humans of talent

TALENTPORTRET DOOR MARA SPRUYT, ILLUSTRATIE DOOR JOEP SCHUERMANS



Wat was het moment dat jij leerde over jouw talent?

Nog niet zo lang geleden, 15, 20 jaar denk ik, was ik schoolleider van een basisschool. In gesprek met de algemeen directeur zei deze tegen mij: "Ik wil iets van jou leren. Jij bent altijd zo positief!"

Daarvoor wist ik dat al, van die manier van kijken, maar niet dat dit door anderen werd opgemerkt. Hij zag mij bezig in gesprek met anderen en gaf mij terug dat ik de positieve dingen zie en goed ben in het geven van complimenten. Op dat moment, toen hij dat zei, viel het kwartje, toen werd ik me dat meer bewust. Mijn talent is dat ik het positieve zie in anderen.

Daarna ben ik dit talent nog bewuster gaan inzetten. Als een collega iets presteerde dan benoemde ik dat. Het effect is groot, want mensen voelen zich gezien.

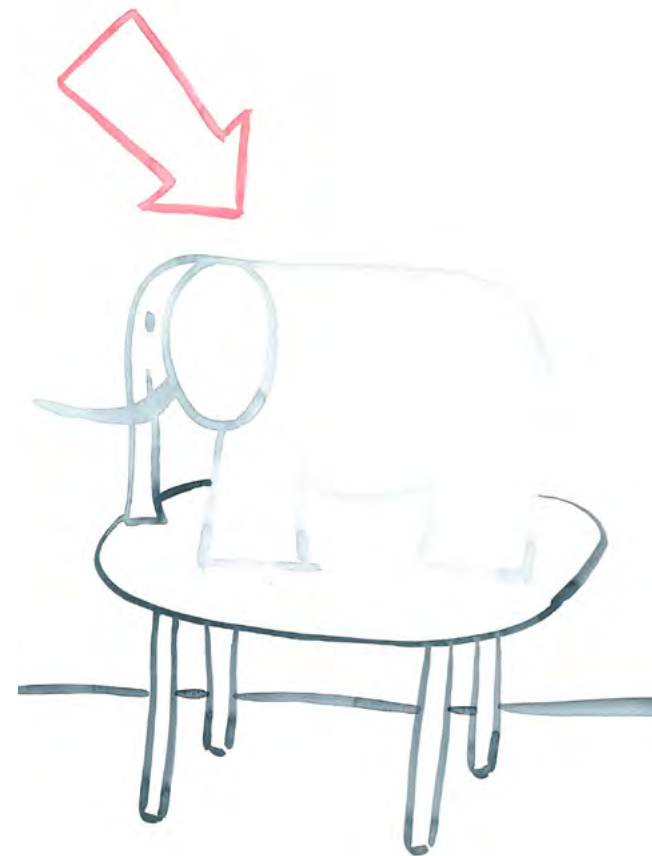
Een voorbeeld van een moment dat ik dit talent heb ingezet? Toen ik schoolleider was heb ik eens heel bewust een collega die het moeilijk had, verteld wat haar bijdrage en waarde voor de organisatie was. Het effect was hetzelfde als wat ik bij mezelf eerder had ervaren; wat leuk dat het gezien wordt! Het creëert echt meer bewustwording bij de ander.

Peter Besselink

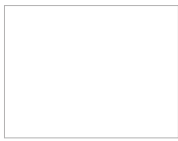




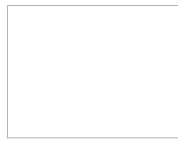
IK HEB HET
NOG NOOIT
GEDAAN, DUS
IK DENK DAT
IK HET WEL KAN!



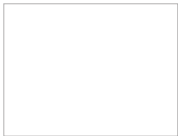
WERKEN
=
DROMEN
REALISEREN



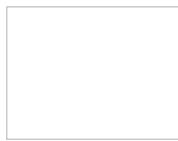
Vertical lines for notes



Vertical lines for notes



Vertical lines for notes



Vertical lines for notes

ZELFSTURING
is aansturen vanuit
KRACHT,
vertrouwen
en verbinding
~~NIET VANUIT~~ MACHT

Quote uit de workshop van Marleen en Lieve over talent en zelfsturing

Humans of talent

TALENTPORTRET DOOR MARA SPRUYT, ILLUSTRATIE DOOR JOEP SCHUERMANS



DIT IS HOE
ik kijk NAAR
HET LEVEN, DAT
ZIT ZO IN ME,
DAT VOELT NIET
ALS EEN TALENT.

Wat heeft iemand ooit tegen je gezegd over jou dat je nooit bent vergeten? Een compliment, waardering, erkenning. Waar ging het over? Hoe was het om dit te ontvangen?

Paul Keursten had het erover dat ik als geen ander dingen simpel en licht kan maken. Door een soort denken uit te zetten, te observeren en dan te doen. Concreet voorbeeld was vorig jaar in Zuid Afrika. Mark kon de airco knop in de auto niet vinden. Hij begon overal op te drukken. Paul keek een beetje. Ik weet nog dat ik alleen maar naar het dashboard knopje keek en dacht; 'wat zou logisch zijn'. Daar, wees ik toen. En dat klopte toen ook. Paul zei naar aanleiding van deze situatie; dit is nu echt een van de talenten van Sam; klein en simpel maken, door er te zijn en te kijken.

Dat was echt heel leuk om te horen! 'Is dat een talent?' vroeg ik me af. Omdat het veel meer gaat over wie ik ben dan wat ik doe. Ik kan heel veel, maar dit is hoe ik kijk naar het leven en naar situaties, dat zit zo in me, dat voelt niet als een talent.

Ik kan het nu bewuster inzetten. Door te denken: 'Hoe ga ik dit nu simpel oplossen?'. Ik doe een stap terug....wat zie ik? Dat helpt me om opening te zien om versnelling aan te brengen, oplossing te vinden of een volgende stap te zetten

Samantha van Londen

EXPERIMENTEREN

met talentgerichte P gesprekken

Saskia Tjepkema (Kessels & Smit) & Anna Van der Horst (Meurs HRM).

Er is de laatste tijd veel te doen rond P-gesprekken (functioneringsgesprekken, RGW, beoordelings-, ontwikkel-gesprekken). Organisaties zetten dit soort gesprekken over het algemeen in de vorm van een vaste cyclus in, met als doel ervoor te zorgen dat medewerkers gemotiveerd blijven en beter gaan presteren. Maar dit beoogde resultaat wordt lang niet altijd behaald. Onder andere doordat in veel systemen de prestaties van medewerkers langs eenzelfde meetlat worden gehouden, waarbij er weinig oog is voor individuele kwaliteiten en talenten.

In het bijzonder bij nieuwe of minder hiërarchische vormen van organiseren, bijvoorbeeld in zelfsturende teams, werken traditionele gespreksformats niet optimaal. Maar ook in organisaties die meer willen werken ‘van buiten naar binnen’, en flexibel willen zijn, piepen en kraken de formats. Wie ziet in zo’n situatie hoe je werkt, waar je in uitblinkt, waar je nog verder kunt ontwikkelen en welke waarde je toevoegt aan de organisatie? Dat zijn eerder collega’s, opdrachtgevers of cliënten dan je manager. Hoe betrek je die input? En hoe bouw je aandacht in voor eigen aanpakken, passend bij eigen talenten?

Op het Ta-Lente event van 20 mei 2016 hebben mensen vanuit verschillende organisaties ervaringen uitgewisseld en nieuwe ideeën bij elkaar gebracht voor een talentgericht ontwerp van P-gesprekken. We gaan hier nog een uitgebreider artikel over schrijven. Maar hier alvast enkele tips die uit de gesprekken kwamen, waar je misschien zelf mee kan experimenteren.

1 Er zijn verschillende vormen voor het gesprek denkbaar. Naast de traditionele ‘medewerker-manager’ vorm, hoorden we ook de vorm van ‘medewerkers onderling’ en collega’s met leidinggevende. Ook zijn er organisaties die een combinatie maken: collega’s bereiden onderling het officiële gesprek voor door elkaar feedback te geven en te kijken naar groeikansen en wensen. Daarna is er een afrondend gesprek met de leidinggevende.

2 Je kunt variëren met de beoordelingsschaal. Zo hoorden een voorbeeld van een organisatie die als beoordeling alleen aangeeft: Op niveau of nog niet op niveau. Alleen al het feit dat je er ‘nog niet’ op plakt als label, geeft het gesprek een ontwikkelgerichte wending.

3 In het gesprek kun je zowel in het terugkijken als in het vooruitkijken een talentgerichte insteek nemen. Terugkijkend helpen vragen als ‘wanneer was je in je element, en vielen goeie prestaties samen met jouw eigen energie en flow?’. Of: Taak of ontwikkelpunt X gaat in het algemeen nog niet zo goed, zijn er positieve uitzonderingen? Waar lukte het al wel en wat gebeurde er toen?. Of natuurlijk de complimenteuzen vraag: ‘Hoe kreeg je dat voor elkaar?’ Ook een korte historielijn tekenen helpt om naast de prestaties zicht te krijgen op waar ontwikkelenergie zit en waar talenten zitten om nog verder uit te bouwen. Vooruitkijkend zijn vragen bruikbaar als de ‘droomvraag’: ‘Stel, ik zie je over een jaar steeds fluitend aan het werk, wat zie ik je dan doen?’. Of de ‘jobcraftvraag’: ‘Er is een punt in je werk dat belangrijk is om te verbeteren. Welke talenten wil je daarvoor inzetten en wat is dan een aanpak die daar helemaal bij past?’.



4 Het allerbelangrijkste lijkt steeds dat je terecht komt in een ‘goed gesprek’. Wat mensen daarmee bedoelen is vooral dat het niet een verplicht nummer is en het in het gesprek alleen maar gaat over cijfers en achterblijvende dan wel positieve resultaten. In plaats daarvan gaat het in het gesprek ook over wat je drijft en wanneer je energie hebt. Vragen die helpen zijn dus ook vragen als:

- ‘Welke feedback van je 360 graden raakt je, waar wil je iets mee?’.
- ‘Waar voel je zelf energie om een stap te zetten, voel je dat er nog iets te ‘halen’ valt?’.
- ‘Als je op punt x nog stappen zet, wat betekent dat dan voor jou? Wat maakt dat je instapt op zo’n doel?’.

Door dit soort invullingen van het gesprek ontstaat een andere verhouding tussen praten over ‘prestaties’, ‘ontwikkeling’ en ‘talent’. Die drie pak je als het ware steeds samen. Daardoor is het P-gesprek een moment waarin je in essentie de vraag beantwoordt hoe je tot (nog) betere prestaties komt en tot ontwikkeling, op een manier waarop je eigen talent optimaal inzet.

De organisaties die op het Ta Lente Event meespraken over dit onderwerp experimenteerden er in elk geval volop mee en gaan de komende tijd vast nog nieuwe aanpakken ontdekken. We geven hier alvast een voorbeeld van een waarderend interview opzet, ter inspiratie om mee te gaan experimenteren.

VOORBEELD: WAARDEREND INTERVIEW

Bij een waarderend interview pak je een moment dat een voorbeeld was van het soort prestatie waar iemand van het afgelopen jaar trots op is, een prestatie die je eigenlijk wel vaker zou willen herhalen, waar je meer van wilt. Je vraagt de ander om zo’n voorbeeld te benoemen. Een voorbeeld waarin iemand tot goede prestaties kwam en met energie en voldoening het werk deed. Dit voorbeeld pluis je uit met hulp van de volgende vragen:

Schets de situatie kort (wie, wat, waar)

- Wat deed je in die situatie (met name: wat deed je wat werkte)?
- Wat was het effect van jouw handelen (op anderen, op jou zelf, op het werk/groei/prestaties....)
- Waar zat jouw voldoening als het gaat om die situatie? Waar ben je trots op/tevreden over/krijg je energie van?
- Wat zegt dat over waar jouw kwaliteiten/talenten zitten als het gaat om dit soort prestaties, en over wat belangrijk is om in gedachten te houden? Wat zijn bouwstenen voor succes?

NB. Dit kan zowel als je een goed jaar achter de rug hebt, op een bepaald thema, als wanneer je worstelt met een thema (bijvoorbeeld focus houden, de lead pakken, wat dan ook....). In het laatste geval ga je in op de ‘positieve uitzondering’: je vindt focus houden moeilijk, maar wat was een moment dat het wel (enigszins) lukte?

Als ik kies

door Mara Spruyt

Als ik kies voor mijn talent
dan word ik gezien met mijn
eigen stem

dan breng ik mensen in contact
en worden ze gezien
vanuit de coulissen,
maar steeds meer on stage
of tijdens een talent stage

dan experimenteren wij
van A tot Z
en voel je de vibes.

Als ik kies voor mijn talent, gaat dat
grenzen voorbij. Dan voelt het niet
als talent, want het gaat over mij,
dat gaat vanzelf.

Dan denk ik dat ik het kan,
omdat ik het nog nooit heb gedaan.

Als ik kies, kiezen we dan samen?
En is het dan waar
dat talent alleen maar talent is
als een ander er wat aan heeft?

Dat is misschien wel waar.
Als mijn talent gaat
over de ander,
meegaan,
aansluiten.
Als ik mijn vuur doorgeef,
dan is het waar.

Als ik kies voor mijn talent,
is dan ook dit waar?
Mag ik dan een norm stellen
als ik leiding geef?
En mag ik dan een beoordeling ontvangen
als ik leiding krijg?
Kiezen we dan samen, voor talent?

Kiezen voor talent is doen!
oefenen. Dan wordt het productief.
Denk je niet?
Want kiezen voor talent gaat over
zijn wie je bent.
Dat is uiteindelijk voor veel van ons
spannender dan op een podium
een ander spelen.

Dan werk je aan dromen.
Is dromen, werken
en kunnen dromen werken.

Als ik kies, als wij kiezen
dan doen we wat we al wisten,
maar nu nog meer.
Dan doen we wat we goed doen,
want dat doet goed.

Zo weven we samen, vraag voor vraag
en experiment voor experiment.
Het draadje van talent
door het tapijt dat wij zijn.



Dit gedicht kwam tot stand op het Ta-lent event door quotes van deelnemers, sprekers en workshopleiders achter elkaar te zetten.



TALENT

als je 't niet binnen
de organisatie kunt gebruiken,
ga er dan zeker
erbuiten mee
aan de slag

Quote uit de workshop Marleen en Lieve over talent en zelfsturing

COACHEN OP TALENT

een waarderend- onderzoekende insteek

Een positief doel of
een omgekeerd probleem?



*Mensen reflecteren vaak niet
op situaties die al goed gaan*

Bij het kijken naar iemands prestatie (die van jezelf of die van een ander) valt datgene wat NIET lukt, vaak het meeste op. Ons brein reageert sterker op negatieve afwijkingen van een doel of iets dat we verwachten. Met als gevolg dat we het vaak pas zien als iemand niet doet wat we willen of belangrijk vinden. Of als iets jou zelf iets niet lukt.

Het werkt echter maar beperkt om te gaan sturen op die dingen die niet lukken. 'Ik zou willen dat je daarmee stopt' of 'grr... ik moet ook gewoon niet meer zo veel 'ja' zeggen' geeft weinig aanknopingspunten voor nieuw gedrag. De eerste stap is daarom: vertalen naar het gedrag dat je wel zou willen zien. Leren heeft een positief doel nodig. Daar kun je naartoe werken.

Let op: Zorg ervoor dat je geen 'omgekeerd probleem' krijgt. Zoals 'stoppen met roken' of 'minder klachten'. Een positief doel krijg je pas als je je inleeft in wat je de ander, of jezelf, zou willen zien doen. Als je niet meer rookt, hoe ziet dat er dan uit? Als de klanten niet klagen, wat doen ze dan? Maak het plaatje zo concreet mogelijk.

Ingaan op wat er niet lukt, of op de positieve uitzondering?

Om aanknopingspunten te krijgen voor het verbeteren van iemands prestaties kun je grofweg twee kanten op:

- **Probleemanalyse:** kijken naar wat er niet goed gaat, in de verwachting dat je dan een blokkade tegenkomt die je kunt wegnemen.
- **Waarderend onderzoeken:** kijken naar de momenten dat het al wel lukt, en naar wat er al wel goed gaat, om te onderzoeken hoe je dat kunt uitbouwen.

In het geval van coachen op talent is het de moeite waard om die tweede insteek te nemen. Omdat je dan ontdekt hoe iemand eigen aanpakken heeft, die bij diens eigen talenten passen. Zeker in situaties waarin er echt iets niet lukt is deze insteek onverwacht en des te bruikbaar.

In zo'n situatie kun je op zoek naar de positieve uitzondering. Een collega die niet zo assertief is, kun je bijvoorbeeld vragen 'wat was een voorbeeld van een situatie dat je je wel assertief opstelde?'. Door uit te pluizen wat daar gebeurde ontdek je bouwstenen voor toekomstig succes. Hoe kan hij of zij met zijn eigen talenten succesvol zijn op dit gebied?

Humans of talent

TALENTPORTRET DOOR MARA SPRUYT, ILLUSTRATIE DOOR JOEP SCHUERMANS

AANSLUITEN
BIJ EN
MEEGAAN
IN DE LEEF-
WERELD VAN
DE ANDER

Wat was het moment dat jij leerde over jouw talent?

Dat was in de jaren dat ik scoutsleiding was. Samen met 4 jongens was ik leiding van de pioniers. Toen is er wel het een en ander naar boven gekomen. Ik herinner me dat in mijn rol als leidster, in een mannelijk gezelschap, ik een rol pakte van zorgzaam zijn naar de kleine jongens toe. Bijvoorbeeld door de medicijnen te verzorgen en 'a avonds als ze in bed lagen nog even te kijken. Ik had oog voor de jongetjes die bang waren als ze in bed kropen, als er gemis was. Dat aanvoelen, het zorgzame, vertrouwen geven aan jongens en de ouders, dat deed ik en het ging vanzelf. Want het is nogal wat, als ze voor het eerst gaan kamperen.



Mijn herinnering is óók; pijltjes rollen, riool tochten en andere stoere activiteiten en die jongens daartoe aansteken en dat begeleiden. In het spel en in hun gevoel. Wat ik dan anders deed dan mijn collega leiders? De stoere ideeën, zoals een toren slobberen of een riool tocht, die kwamen van de mannen. Ik denk dat ik erg sterk was en wat ik toevoegde was saamhorigheid in ons team als leiding. En ook het uitvoeren van de plannen was aan mij besteed. Ze hadden mij daarin nodig! Het realiseren, mogelijk maken. Dat deed ik. Handen en voeten geven aan ideeën. Tijdens kinderkampen was ik 'al de rest'. Het manusje van anderen. De lijm...Ik zorg voor verbinding.

Sin Anthoni

Steevast zien we
in goede teams
dat mensen:
... het gesprek durven
aangaan met elkaar
... elkaar durven
mandateren
... erop waken dat
ze niet wegglijden
in een moeras van
negativiteit
... beseffen dat ze
niet ineens alles
zelf moeten doen

Quote uit de workshop van Marleen en Lieve over talent en zelfsturing



Leuke
sfeerimpressie
van Ta-Lente
gemaakt door
Samantha van
Londen



