

Onderzoek naar win- win situatie voor
talent- en organisatie
Mei 2014



TALENT BRENGT BEWEGING

- *Wat maakt een talent nu een (top)talent?*
- *Wat heeft een talent nodig om zich te ontwikkelen binnen een organisatie om 'tot volle wasdom' te komen en niet in 'de knop' te blijven?*
- *Hoe ga je om met talent? Welke ruimte wil en kan een organisatie aan talenten bieden?*

Inhoud

<i>Samenvatting</i>	4
1. Voorwoord	6
2. Aanpak	6
3. Waarom het onderwerp talenten?	8
4. Event 'Talent brengt beweging':	8
4.1. Eerste verkenning van het begrip Talent en dat wat een talent (de)motiveert	8
4.2. Een aantal quotes van de sprekers van het event 'Talent brengt beweging':	9
Herman v.d. Meulen, Erry Stoové, Paul Turken en Marion Wetzels	9
4.2.1. Gezamenlijk werd aan het eind van het event een aantal conclusies getrokken:	10
5. Diverse interviews	10
5.1. Definitie van talent:	10
5.2. Een aantal quotes van de geïnterviewde talenten:	11
5.2.1. Eerste indruk op basis van de interviews met talenten	11
5.3. Een aantal quotes van de geïnterviewde 'eindverantwoordelijken' van organisaties:	12
5.3.1. Eerste indruk op basis van de interviews met 'eindverantwoordelijken' van een organisatie	12
6. Management Drives	13
6.1. Wat is Management Drives?	13
6.2. Wat voegt Management Drives toe aan dit onderzoek	14
6.3. Welke drijfveren zie je bij de talenten en de 'aanbrengers, als je naar de totale groep kijkt?	14
6.3.1. Talenten doordachter, meer gericht op vernieuwing en samenwerking met anderen	15
6.3.2. Talenten minder bevattelijk voor waan van de dag en minder bezig met macht of conflict	15
6.3.3. Talenten hebben een uitgesproken hekel aan conservatisme	15
6.4. Helpt een MD profiel bij selectie van talenten en hoe kun je het talent aanscherpen?	15
6.5. Hoe helpt het talent om je eigen talenten als 'aanbrenger' aan te scherpen.	15
	2

6.5.1. Kun je uit de profielen conclusies trekken?	15
6.5.2. Tips voor 'aanbrengers/ scouts van talenten'	16
6.5.3. Tips voor het talent:	16
7. Conclusie en Aanbevelingen	16
7.1. Wat valt op vanuit de verschillende interviews en is van belang voor een organisatie:	16
7.1.1. Wat maakt een talent nu tot een (top)talent?	17
7.1.2. Wat heeft een talent nodig om zich te ontwikkelen binnen een organisatie om 'tot volle wasdom' te komen en niet in 'de knop' te blijven?	17
7.1.3. Welke spanning is er voor zowel het talent, als voor de organisatie?	18
7.1.4. Helpt een optimale inzet van talenten om de vragen van vandaag en morgen aan te kunnen?	18
8. Andere uitingsvormen over talent	19
8.1. Gedicht van Herman van der Meulen, uitgesproken tijdens event 'Talent brengt beweging'	19
8.2. Gedicht van Arie de Werker	20
9. Nawoord	21
Bijlage 1: Een aantal quotes van de sprekers van het event: 'Talent brengt beweging'	22
Bijlage 2: Een aantal quotes van de geïnterviewde talenten	23
Bijlage 3: Een aantal quotes van de geïnterviewde 'eindverantwoordelijken van een organisatie	25
Bijlage 4: Dank aan allen die aan dit onderzoek hebben meegewerkt!	27

Samenvatting

'Talent brengt beweging' de naam van het event dat ik in 2013 georganiseerd heb voor mijn netwerk (opdrachtgevers- concullega 's- oud collega's) om het eerste lustrum van mijn bedrijf (Bouma Interim Management en Consultancy) te vieren. Vier gewaardeerde sprekers hebben tijdens dit event, het begrip talent vanuit verschillende perspectieven belicht. Ook heb ik de genodigden gevraagd naar hun definitie van talent en naar datgene wat een talent nodig heeft en belemmert.

Deze middag heb ik aangekondigd een onderzoekje (niet wetenschappelijk) te willen doen naar datgene wat een talent nodig heeft en de wijze waarop je een win- win situatie voor talent en organisatie kunt organiseren. Ik heb mijn gasten om hulp gevraagd bij het aanleveren van talenten. Dat heeft goed gewerkt. Ik heb een aantal talenten aangeleverd gekregen.

Het aankomen op de eindbestemming was nog wel wat lastig. Enerzijds omdat het onderzoek steeds groter werd. Anderzijds, wilde ik naast de talenten ook 'de eindverantwoordelijken' in een organisatie spreken, anders werd het wel heel erg eenrichtingsverkeer.

Ik wilde graag onderzoeken:

- Wat maakt een talent nu een (top)talent?
- Wat heeft een talent nodig om zich te ontwikkelen binnen een organisatie en 'tot volle wasdom' te komen en niet in 'de knop' te blijven?
- Hoe ga je om met talent? Welke ruimte wil en kan een organisatie aan talenten bieden?

Op basis van interviews, resultaten van managementdrives en eigen waarneming wil ik vooral een praktisch en toepasbaar verhaal vertellen met aanbevelingen voor de do's en dont's voor talent én organisatie.

Wat maakt een talent nu tot een (top)talent?

Als je kijkt naar alle verschillende definities, dan is iedereen het er over eens dat Talent 'Nature' is. Talent is iets wat je meekrijgt, een aangeboren kwaliteit of vaardigheden. Dan is het nog de kunst om dit te ontwikkelen. Met talent alleen red je het niet. Talent wordt door hard werken, discipline en doorzettingsvermogen verzilverd. Sociaal gedrag is hier behulpzaam bij evenals geluk door bijvoorbeeld op het juiste moment gezien te worden of een kans te krijgen.

Als organisatie kun je mensen behulpzaam zijn bij het 'ontdekken' van een talent en te faciliteren om deze uit te bouwen. Je kunt het niet overnemen. Gezien worden en erkenning krijgen als mens zijn basisbehoeften. Als hier in een organisatie aandacht voor is, is dit een goede voedingsbodem voor talentontwikkeling. Men mag experimenteren en leren en wordt uitgedaagd. Hieruit volgt ook het belang van een 'echte' lerende organisatie.

Het talent heeft behoefte aan vrijheid van handelen en een leidinggevende die niet op zijn nek zit. De leidinggevende wil 'control' hebben om te kunnen sturen. Ruimte geven aan talenten (aan alle medewerkers), betekent niet dat je ze in een vrije val laat neerstorten. Ruimte en vrijheid krijgen pas waarde wanneer zij vergezeld gaan van richting en je naast vrijheid ook aan medewerkers verantwoordelijkheid (en rekenschap) gunt.

Welke spanning is er voor zowel het talent, als voor de organisatie?

Ik zie een aantal spanningen voor zowel het talent, als voor de organisatie. De spanning tussen:

- de behoefte aan ruimte voor het talent, versus control voor de leidinggevende
- doen zoals het altijd ging, versus open staan voor vernieuwing
- talent behouden, versus, het talent stimuleren om weer door te gaan.

Helpt een instrument als Management Drives bij selectie van talenten?

Ik heb gebruik gemaakt van Management Drives om te onderzoeken of een meer objectief meetinstrument kon worden ingezet bij de selectie. Management Drives helpt niet bij de selectie van talenten in het algemeen. Wel kun je door het meten van de drijfveren gedrag voorspellen en bewust 'kleuren' toevoegen die op dat moment complementair zijn. Management Drives is een hulpmiddel om de drijfveren van het talent in beeld te brengen. Zodat je weet wat een talent nodig heeft en hoe je het talent kan benaderen zodat hij het beste uit de verf komt. Ook helpt het om bewust complementariteit aan je organisatie toe te voegen.

Als je kijkt naar de verschillende onderzochte profielen komt niet één specifiek profiel voor een talent naar voren. Er zijn verschillen én overeenkomsten. Als je naar het Management Drives profiel van de totale groep kijkt, dan zijn Talenten doordachter, meer gericht op vernieuwing, vinden zij aansluiten met anderen belangrijk en zijn zij gericht zijn op samenwerking en het delen van informatie. Talenten zijn –in vergelijking met de aanbengers- minder bevattelijk voor de waan van de dag. Talenten hebben ook minder een hekel aan confrontatie. Zij zien confrontatie niet meteen als een conflict, maar als hulpmiddel om zaken aan te scherpen en duidelijkheid te verkrijgen. Ook zijn zij minder bezig met macht. Talenten hebben een grote hekel aan conservatisme en de dingen doen zoals we ze altijd al hebben gedaan.

Helpt een optimale inzet van talenten om de vragen van vandaag en morgen aan te kunnen?

Eerder heb ik mij afgevraagd of datgene wat wij in organisaties doen, de leiderschapsstijl en de manier van samenwerken, voldoende is om de vragen van vandaag en morgen aan te kunnen. Daarbij was mijn hypothese dat een optimale inzet van talenten kan helpen om de vragen van vandaag en morgen aan te kunnen. Als ik kijkt naar de talenten die ik gesproken heb, denk ik dit nog steeds.

Aanvullend daaraan denk ik dat een bepaalde stijl van leidinggeven talentontwikkeling ondersteunt. Talentontwikkeling komt tot volle wasdom, wanneer je als leidinggevende een leeromgeving weet te scheppen en dit combineert met het geven van richting, ruimte, verantwoordelijkheid en eigenaarschap. Als organisatie kun je hierdoor verschil maken, blijf je aantrekkelijk voor talenten en kun je de vragen van morgen aan.

1. Voorwoord

'Talent brengt beweging' de naam van het event dat ik in 2013 georganiseerd heb voor mijn netwerk (opdrachtgevers- concullega 's- oud collega's) om het eerste lustrum van mijn bedrijf (Bouma Interim Management en Consultancy) te vieren. Vier gewaardeerde sprekers hebben tijdens dit event, het begrip talent vanuit verschillende perspectieven belicht. Het was een stralende dag, strakblauwe lucht in een strandtent (Beachclub 10, Zandvoort) met uitzicht op zee.



Herman van der Meulen als docent Nijenrode en Interim Manager als bewezen talent vanuit de quote: 'wat je hebt kun je verliezen, wat je bent raak je nooit meer kwijt'. Erry Stoové als voorzitter van de ISSA, toezichthouder en voormalig voorzitter raad van bestuur van het SVB vanuit waarden gedreven leiderschap met de quote 'Talent komt altijd boven drijven, maar excellente leiders zien het net even eerder'. Paul Turken als docent Marketing bij de Business School Nederland en o.a. begeleider van jonge talentvolle ondernemers vanuit de vraag wat wij kunnen leren van diverse sectoren en bedrijven met de quote "Je handelt altijd net zoveel te laat als dat je denkt te vroeg te zijn' en Marion Wetzels Programma directeur Dienstverlening gemeente Nijmegen vanuit de vraag hoe je talent benut bij 'krapte en 'crises bij een gemeente'. Voor een verslag van deze bijeenkomst zie www.marybouma.nl.

2. Aanpak

Tijdens mijn event heb ik de genodigden gevraagd naar hun definitie van talent en naar datgene wat een talent nodig heeft en belemmert. Ook heb ik aangekondigd een onderzoekje (niet wetenschappelijk) te willen doen naar datgene wat een talent nodig heeft en op welke manier je een win- win situatie voor talent en organisatie kunt organiseren. Ik heb mijn gasten om hulp gevraagd bij het aanleveren van talenten. Dat heeft goed gewerkt. Ik heb een aantal talenten aangeleverd gekregen. Dit verslag is een weergave van de reis die ik gemaakt heb samen met talenten, 'de aanbrengrers': zij die de talenten hebben aangeleverd en 'eindverantwoordelijkheden' van organisatie.

Als ik het vergelijk met het gedicht 'ITHAKA' was de reis al zeer de moeite waard. Ik ben allen die mij daarbij behulpzaam zijn geweest dankbaar voor de mooie ervaringen die ik heb mogen meemaken. Een deel daarvan vind je terug in dit onderzoeksverslag. Een deel in het eerder genoemde verslag van het event dat staat op mijn website en een deel inspireert mij in het dagelijks leven.

Het aankomen op de eindbestemming was nog wel wat lastig. Enerzijds omdat het onderzoek steeds groter werd. Anderzijds, wilde ik naast de talenten ook 'de eindverantwoordelijken' in een organisatie spreken, anders werd het wel heel erg eenrichtingsverkeer. De termijn waarop dit gerealiseerd kon worden duurde langer dan ik in eerste instantie had gedacht. Toch vond ik het van belang om genoeg mensen te spreken en heb ik er voor gekozen dan maar iets later met de resultaten van het onderzoek te komen.

Ook ben ik op zoek gegaan naar de objectieve meetbaarheid van talent en de relatie qua drijfveren tussen het talent en de aanbrengrer van het talent. Dit heb ik inzichtelijk gemaakt met behulp van Management Drives. Ik ben al een aantal jaar partner bij Management Drives en heb met hen contact gezocht om samen naar de resultaten te kijken. Ik ben geweldig gesteund door het sparren met Cor Keijser. Dit heeft zeker zijn meerwaarde bewezen.

Dat ik beschik over een waardevol netwerk was mij al bekend. Vandaar mijn behoefte om mijn lustrum met hen te delen. Toch ben ik nog verrast over de support en steun die ik van hen mocht ontvangen, in de vorm van quotes, sparingsmogelijkheden, artikelen, boekjes etc. In het bijzonder wil ik de sprekers (Marion, Paul, Erry, Herman), Harriët van Wijk, QWillem die het verslag maakte van mijn event, Marjan de Wit, op dat moment werkzaam bij JS Consultancy en Heleen Groeneweg, oud collega van de gemeente Zandvoort noemen en natuurlijk mijn thuisfront. Zij allen zijn druk met mij geweest vanaf de aankondiging van het event, tot nu eind april 2014. Heerlijk dat zij op verschillende momenten voor mij klaar stonden.

Last but not least natuurlijk alle mensen die ik mocht interviewen. Talenten, 'Aanbrengers van dit talent' en Eindverantwoordelijken van een organisatie. De interviews worden niet letterlijk, maar anoniem weergegeven. Met de talenten heb ik afgesproken om de opvallende zaken en conclusies geanonimiseerd weer te geven. Zonder hen had ik dit natuurlijk niet kunnen doen. Ik ben iedere keer met veel energie vertrokken na een interview. Wat ongelooflijk inspirerend om al die verschillende verhalen te horen! Dank voor het vertrouwen en de openheid.

Zandvoort, mei 2014.

3. Waarom het onderwerp talenten?

Wij zitten op dit moment in een transitie, als maatschappij en als organisatie. Er zijn vele ideeën over de manier waarop je hier vorm aan kunt geven. De transitie heeft consequenties voor leiderschap en de inrichting van organisaties en de manier waarop mensen samenwerken. Ook binnen de (lokale) overheid en de gezondheidszorg bijvoorbeeld vindt op dit moment een grote omslag plaats. Dit vraagt een andere manier van werken zowel op politiek, bestuurlijk als op ambtelijk-/ medewerkers niveau. Deze transitie vertalen binnen de organisatie is een forse opgave op alle niveaus. Hoe je dit vorm kunt geven intrigeert mij. Ik vraag mij af of datgene wat wij in organisaties doen, de leiderschapsstijl en de manier van samenwerken, voldoende is om de vragen van vandaag en morgen aan te kunnen. Mijn hypothese is dat een optimale inzet van talenten kan helpen om de vragen van vandaag en morgen aan te kunnen. Dit vraagt eerst dat je talenten ziet, om er vervolgens iets mee te doen.

Ik wil graag onderzoeken:

- Wat maakt een talent nu een (top)talent?
- Wat heeft een talent nodig om zich te ontwikkelen binnen een organisatie en 'tot volle wasdom' te komen en niet in 'de knop' te blijven?
- Hoe ga je om met talent? Welke ruimte wil en kan een organisatie aan talenten bieden?

Vaak is er in een organisatie op de een of andere manier wel aandacht voor talenten, maar komen de talenten toch niet altijd tot volle wasdom, waardoor het effect voor beiden teleurstellend is. Daarbij vraag ik mij af of een organisatie bewust omgaat met talenten en zij zicht heeft op datgene wat een organisatie op langere termijn nodig heeft.

Soms zie je dat het talent de ruimte en het vertrouwen krijgt, tot het moment dat hij¹ iets doet wat oncomfortabel voelt voor de leiding. Dan ontstaat een spanningsveld tussen loslaten en control. Kan en durft de leidinggevende dan nog vertrouwen te geven en hoe gaat hij dan om met zijn resultaat? Anticipeert het talent hierop? Vaak 'schiet het elastiekje' dan weer terug, soms in je gezicht, waardoor de leidinggevende het gevoel krijgt weer in control te zijn en 'het talent' zich weer bewust wordt van het 'keurslijf' en geen initiatief meer neemt. Het risico bestaat dat vervolgens alles weer bij het oude blijft, het talent (mentaal) afhaakt en de leidinggevende mag het blijven doen.

Zoals ook eerder aangegeven is het onderzoek is niet wetenschappelijk onderbouwd. Op basis van interviews, resultaten van managementdrives en eigen waarneming wil ik vooral een praktisch en toepasbaar verhaal vertellen met aanbevelingen voor de do's en dont's voor talent én organisatie.

4. Event 'Talent brengt beweging':

4.1. Eerste verkenning van het begrip Talent en dat wat een talent (de)motiveert

Voorafgaand aan de start van de middag is aan de gasten gevraagd naar hun definitie van het begrip talent en datgene naar hun idee de talenten (de)motiveert.

Definitie Talent:	
<ul style="list-style-type: none">▪ Al je kwaliteiten ontdekken en inzetten▪ Kracht helemaal van uit jezelf▪ In je kracht de goede dingen kunnen doen▪ Daar waar je goed in bent en dus blij van wordt▪ Persoonlijke eigenschappen die uitstijgen boven	<ul style="list-style-type: none">▪ Aangeboren aspect dat ontwikkeld is of kan worden tot excellent kenmerk▪ Doen wat in je genen zit▪ Van nature zichtbare kwaliteiten inzetten

¹ m/v

het gemiddelde	
Wat motiveert?	Wat demotiveert?
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vrijheid ▪ Stimulans ▪ Intervisie (uitwisseling ervaringen) ▪ Ruimte ▪ Inspiratie ▪ Uitdaging ▪ Fouten maken mag, leermomenten ▪ Het talent aanspreken op zijn kracht ▪ Complimenten ▪ Ontwikkelingsmogelijkheden ▪ Resultaat/ effect ▪ Denken in oplossingen ▪ Aandacht 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strakke lijnen; keurslijf ▪ Strakke werktijden ▪ Regels ▪ Controle ▪ Ongeïnspireerde managers ▪ Ongeïnspireerde omgeving ▪ Ontwikkelen wat het talent mist; daar waar het talent niet ligt. ▪ Als een onmondig kind behandeld worden

4.2. Een aantal quotes van de sprekers van het event ‘Talent brengt beweging’:

Herman v.d. Meulen, Erry Stoové, Paul Turken en Marion Wetzels

Een uitgebreid verslag is te vinden op de website www.marybouma.nl

Meer quotes staan vermeld in bijlage 1.

- Talent is worden wie je bent. Wat je hebt kun je verliezen wat je bent raak je nooit meer kwijt.
- Organisaties moeten een oprechte dialoog aangaan en op de juiste tijd de juiste vragen stellen, niet alleen maar vanuit ratio (luisteren naar de taal van het verstand, het hoofd) maar ook vanuit gevoel (luisteren naar de taal van je hart). Vanuit ABC, Aandacht, Betrokkenheid, Commitment. Voor het ontsluiten van talent is VVV nodig: Vertrouwen, Veiligheid en Verantwoordelijkheid.
- De meeste mensen in de IQ curve bevinden zich in het midden. Vijfjes en zesjes. Talenten hebben echter per definitie een 9, iets waar ze extreem goed in zijn. Ze hebben ook altijd wel een 1 in iets ter compensatie. Talenten zijn dus in onbalans en dat is ook nodig. De uitdaging is om twee negens met elkaar te laten samenwerken, en de enen te compenseren zodat er stabiliteit ontstaat.
- Creativiteit kent geen tijd! Geef mensen de ruimte maar toon leiderschap door wel een eindpunt te stellen.
- Laat ‘de jongste’ als eerste het woord voeren, waardoor deze niet gehinderd worden door het opgebouwde gezag van de oudere, meer ervaren collega’s. Nieuwe inzichten krijgen daardoor een kans.
- Mijn persoonlijke talent heeft zich ontwikkeld via het ‘Winnetou- model’. Van talent naar jonge krijger naar baas van de krijgers. Toen opperhoofd en uiteindelijk de wijze medicijnman die onder de boom zit. Maar hoe zorg je ervoor dat de geboorte golf die laatste stap maakt om ruimte te bieden aan de next talent generation? De next generation moet dat proces managen.
- ‘If you are not living on the edge, you take too much space’.
- Als manager moet je je nek uit durven steken, het verschil maken door eerlijke gesprekken te voeren en mensen mee te krijgen in je verhaal. Dit is lastig. Ook bij tegenwind moet je doorgaan.
- Als medewerker moet je je hoofd boven het maaiveld uit durven steken.
- Als manager ben je verplicht aan het talent om hem of haar, gedoseerd, wat moeilijker klussen te laten doen, support te bieden maar wel uitdagen.
- Je kunt met talent veel meer risico nemen dan we nu in de 21^e eeuw doen.

4.2.1. Gezamenlijk werd aan het eind van het event een aantal conclusies getrokken:

- Talent moet de kracht van dwarsigheid hebben
- Talent moet gekoesterd worden
- Talent moet gezien kunnen én willen worden
- Talent gedijt in een cultuur waar men zich kan uiten
- Talent moet gelanceerd worden maar daarna ook verbonden worden aan iets
- Talent moet het debat aan durven gaan, reflectief vermogen hebben
- Talent moet mild zijn voor de eigen onvolmaaktheid (falen mag/moet)
- Talent moet als ex-talent begeleid worden naar een zachte landing

5. Diverse interviews

In de periode van 1 oktober tot 15 april heb ik met veel mensen gesproken. Alle interviews weergegeven zou te veel van het goede worden voor dit verslag. Daarnaast is met de talenten afgesproken dat hun bijdrage anoniem zou worden weer gegeven.

Om toch een indruk te hebben van de gesprekken wordt achtereenvolgens de gehanteerde definitie, enkele quotes van talenten, enkele quotes van 'eindverantwoordelijken' en een voorlopige conclusie weergegeven. Meer quotes vindt u in bijlage 2 en 3.

5.1. Definitie van talent:

Definitie Talent volgens de talenten, aanbengers en eindverantwoordelijken

- Talent krijg je mee, je kiest om er iets mee te doen.
- Talent is iets doen met je aanleg.
- Talent is datgene wat je gekregen hebt ontwikkelen totdat je er echt goed in bent.
- Talent is ontdekken wat je leuk vindt. Dat is ook meestal waar je goed in bent.
- Talent is je latente mogelijkheden ontdekken en uitbouwen.
- Talent is in contact met jezelf zoeken naar je kwaliteiten en deze uitbouwen.
- Talent zijn bepaalde uitzonderlijke capaciteiten die je onderscheidt van anderen.
- Talent is iets dat je onderscheidt van de rest.
- Talent is aanleg voor iets specifiek waarin je uitblinkt.
- Talent is goed zijn in dat wat je doet.
- Talent is iets in jezelf een aangeboren aanleg.
- Talent is het beste uit je zelf halen, heel hard werken, kansen pakken en loyaal zijn aan je ambitie.
- Talent: Bepaalde uitzonderlijke kwaliteit die je mee krijgt.
- Talent is gaan voor datgene waar je goed in bent.
- Talent is dat wat je van nature meekrijgt en dat opvalt ten opzichte van anderen.
- Talent is iets wat aangeboren is, waar je passie voor hebt en wat je leuk vindt. Natuurlijk is ook de 10.000 uren regel van toepassing.
- Talent is het hebben van kwaliteiten, soms zijn ze nog niet ontdekt, maar wel latent aanwezig.
- Talenten zijn mensen die van nature meer kunnen dan anderen, dit kan op alle gebied zijn.
- Talent zit in ieder mens, het is de kunst om je talent te ontdekken in een omgeving die bijdraagt aan dit talent.
- Talent is het nog onaangeroerde potentieel dat in ieder van ons aanwezig is.
- Talent is een hele sterke eigenschap die hij kan ontwikkelen.
- Talent is een combinatie van eigenschappen en uitzonderlijke kwaliteiten.
- Een talent moet ergens goed in zijn en bevlogen.
- Talent is een waanzinnige vaardigheid op een specifiek stukje'

5.2. Een aantal quotes van de geïnterviewde talenten:

- Een autoritaire leidinggevende, zou niet werken. Dat beperkt mij, dan kom ik niet tot mijn recht. Emotioneel zuigt het mij leeg. Ik raak gefrustreerd en ingesloten door onmogelijkheden.
- Van een hogere leidinggevende verwacht ik: inspiratie en missie, zodat ik mij daaraan op kan trekken.
- Zolang ik me kan herinneren heb ik nooit bij de pakken neergezeten. Het is een combinatie van hard werken en vertrouwen.
- Ik heb een onderzoekende houding. Hoe werken dingen? Wat zijn de drivers? en dat op meerdere vlakken. Als ik dan weet hoe het zit, dan weer verder. Ik heb 'Oneindige honger'.
- Ik heb vrijheid nodig om het op mijn manier te kunnen doen.
- Ik ben vooral loyaal aan mijn ambitie. Zolang een organisatie mij geeft wat ik wil en kansen en uitdagingen biedt zodat ik kan leren blijf ik.
- Ik heb ambitie, wil er energie in steken en de kans krijgen om mijn talent te ontdekken, kansen te pakken en vliegreuen te maken. Messi oefent ook nog steeds.
- Ik heb de drive om het beste uit mezelf te halen, daarbij de lat hoog te leggen. Ik wil ook de beste zijn.
- Als ik echt iets kan doen dat bij mij past, of waarmee ik ervaring op kan doen heb ik er ook iets voor over en zou ik ook eventueel voor minder salaris willen werken.
- Mensen vertrouwen me, ik kan goed luisteren. Dat levert mij een goede analyse op én een waardevolle band. Ik heb niet alleen functioneel maar ook echt interesse in mensen.
- Ik vind het vervelend als afspraken niet nagekomen worden. Ik heb er een hekel aan als dingen maar blijven sudderen en men niet duidelijk is. Dit frustriert mij enorm.
- Ik ben bijna obsessief in wat ik wil bereiken en voor elkaar wil brengen. Alles toets aan meerwaarde voor mijn doel.
- Ik wil mijn idealen om een betere wereld te scheppen, omzetten in concrete zaken.
- Het is belangrijk om ook streng naar jezelf te zijn en discipline te betrachten.
- Ik zit niet op macht, vind het wel belangrijk om met elkaar op belangen in gesprek te blijven.
- Ik heb mensen om mij heen gehad die gezien hebben dat ik meer in mij had en mij kansen hebben geboden om mij te ontwikkelen.

5.2.1. Eerste indruk op basis van de interviews met talenten

- De talenten die ik gesproken heb weten over het algemeen wat ze waard zijn en weten dat ook te verzilveren.
- De meeste talenten willen echt iets bijdragen en hebben idealen.
- Gezien worden en erkenning is belangrijk. Dit maakt al dat mensen zich bijzonder voelen.
- Talent is niet leeftijdgebonden. Soms komt het pas later tot volle wasdom door kansen die dan pas langskomen, een leidinggevende die hen ziet en kansen geeft.
- Ik heb 2 type talenten gesproken.
 - Zij die sociaal vaardig zijn, goed weten te verbinden, dit combineren met hun ambitie waardoor zij gezien worden en kansen krijgen.
 - Zij die niet bezig zijn met sociaal wenselijk gedrag. Zij zijn uitzonderlijk goed in iets bijzonders en dat is de drive. Zij willen de inhoud verzilveren. Dat bijzondere is ook hun aantrekkingskracht, het sociale is dan minder van belang.
- De meesten talenten worden gedreven door nieuwsgierigheid en eagerness om zich zelf te verbeteren en een bijdrage te leveren.
- De talenten zijn vooral loyaal aan ambitie en sequentieel aan de organisatie. Willen graag bijdragen en meerwaarde leveren en verwachten hier ook iets voor terug. In de zin van aantrekkelijke klussen, maar ook de bijpassende beloning.
- Talenten zijn ambitieus, willen er ook voor gaan en hechten aan duidelijkheid. Qua perspectief, maar ook qua randvoorwaarden.

- Talenten hebben behoefte aan duidelijkheid en voorbeeldgedrag van leidinggevenden, of een rolmodel. Als een organisatie of een leidinggevende zaken laat 'sudderend' en 'omfloerst' gedrag vertoont dwingt zij geen respect af. Dit kweekt frustratie.
- Alle talenten die ik gesproken hebben geven aan ruimte nodig te hebben en veel energie te verliezen aan een leidinggevende die alles wil weten en voorschrijft.
- De talenten die ik gesproken heb zijn harde werkers, pakken kansen als ze er zijn en hebben iets over voor hun ambitie
- De talenten hadden grote overeenkomst met diegene die ze had aangedragen. Om dit nader te onderzoeken heb ik de 'aanbrengers' ook gevraagd om een management drives vragenlijst in te vullen.

5.3. Een aantal quotes van de geïnterviewde 'eindverantwoordelijken' van organisaties:

- Belangrijk is het om niet alleen ruimte te geven, maar medewerkers ook verantwoordelijkheid te vragen voor hun taak en voor hun eigen leerproces.
- Het is geen probleem om ruimte te geven, het wordt spannend om ruimte te laten als het resultaat in het geding komt. Dan grijp ik in. Vervolgens heb ik wel aandacht aan een zorgvuldige terugkoppeling naar het talent.
- Ik kijk bij talent met name naar persoonlijkheid. Hoe zit iemand in zijn vel. Hoe lost hij dingen op? Hoe analyseert iemand? Ook de manier waarop iemand communiceert vind ik belangrijk.
- Het is heel belangrijk om te begrijpen waarom iemand doet wat hij doet. Daar ben ik altijd mee bezig en dat verwacht ik van iedereen binnen de organisatie. Dat komt ook tot uiting in onze missie.
- Talent alleen is niet genoeg. Je kan over uitzonderlijke kwaliteiten beschikken maar hebt daarnaast ook lef en doorzettingsvermogen nodig om er te komen. De omstandigheden spelen daarbij ook een rol. Als organisatie kan je dit proces faciliteren.
- Als je mensen vraagt om mee te denken en uitdaagt, komen talenten boven drijven en creativiteit.
- Projecten en proeftuinen zijn nooit mislukt maar dienen als experiment om van te leren. Het is van belang om steeds te kijken of waarde wordt toegevoegd.
- Ik werk vanuit vertrouwen, geef ruimte en verbind vanuit een duidelijke visie, namelijk dienstverlening bieden aan de klant en aan elkaar.
- Ik hou van dwarsdenkers maar niet van dwars gedrag waarin mensen gaan voor eigen belang en de samenwerking saboteurs. Dit gedrag wordt niet getolereerd.
- Ik werk graag met trainees zij hebben een verfrissende blik en een positieve invloed op hun omgeving. Maandelijks is er een lunch, enerzijds om hun ervaring te horen, anderzijds om het proces te richten.
- Als manager moet je ruimte geven, loslaten en omgaan met onzekerheden. Dit vraagt een veilige omgeving en leidinggevenden die een leeromgeving scheppen en een voorbeeldfunctie willen vervullen.
- Veiligheid is belangrijk binnen een organisatie. Door ruimte te bieden, voorbeeldgedrag te laten zien, betrouwbaar en voorspelbaar te zijn wordt de veiligheid vergroot.
- Het is niet erg als het talent weer weg gaat. Ze hebben hun bijdrage geleverd en als ze uitgekeken zijn is het goed dat ze ook weer weg gaan.

5.3.1. Eerste indruk op basis van de interviews met 'eindverantwoordelijken' van een organisatie

- De leidinggevenden die ik gesproken heb, werken allemaal vanuit een drive om hun organisatie op een hoger plan te brengen.
- Op basis van de gevoerde gesprekken vooronderstel ik dat zij samen met het MT en medewerkers:
 - 'echt' in gesprek gaan,
 - aandacht hebben voor de mens achter de mens en de verschillende talenten.
 - Duidelijk zijn over dat wat ze verwachten. Ze zijn zeker geen 'softies'.
- Het kan toeval zijn dat ik alleen maar gesproken heb met eindverantwoordelijken die zelf de inzet van talenten belangrijk vinden. Ik denk dat het meer is. Ik heb meerdere mensen benaderd, maar die hadden helaas geen tijd.

6. Management Drives

Kun je talenten selecteren, of een conclusie trekken aan de hand van het leiderschapsprofiel van Management Drives? Om te onderzoeken of je talent ook op een andere manier kan onderschrijven heb ik gebruik gemaakt van Management Drives. Al een aantal jaar ben ik gecertificeerd Management Drives partner. Dit instrument heeft voor mij zijn waarde bewezen in individuele coaching, teamvorming en – ontwikkeling en organisatie ontwikkeling. Zou dit instrument ook een bijdrage kunnen leveren bij talent ontwikkeling vroeg ik mij af. Om dat te achterhalen hebben alle talenten, diegenen die dit talent aanreikten en een aantal eindverantwoordelijken een vragenlijst ingevuld. Bij 7.3. ga ik graag in op de inzichten welke het gebruik van dit instrument mij heeft opgeleverd.

6.1. Wat is Management Drives?

Management Drives is een meetinstrument om o.a. de drijfveren van een individu te meten. Met het management drives profiel wordt inzichtelijk waar iemand energie van krijgt en wat hem² energie kost. De test kan voor een persoon worden gebruikt, voor een team, maar ook voor een (gehele) organisatie. Door gebruik van Management Drives krijg je inzicht, en ontstaat er bewustwording van de kracht van mens en organisatie, de energiestroom, de blinde vlekken en de ontwikkelpunten.

Management Drives geeft inzicht in (persoonlijk) leiderschap en drijfveren. Het is praktisch zonder overmatig te simplificeren. Na meting van honderdduizenden mensen in binnen- en buitenland heeft Management Drives een model ontwikkeld dat werkt met zes drijfveren die zowel in volgorde als in sterkte kunnen verschillen. Bovendien worden positieve en negatieve aspecten van drijfveren onderscheiden. Drijfveren zijn bepalend voor de manier van waarnemen, denken, doen en laten. Zoals gezegd kan de leiderschapsstijl en de cultuur van de organisatie gemeten worden. Drijfveren voorspellen in hoge mate gedrag.



Management Drives gaat er van uit dat veranderingen alleen blijvend zijn, als ze vanuit de kracht van mensen plaatsvinden. De binnenkant die we in eerste instantie niet zien, bepaalt immers wel het uiteindelijke gedrag. Door mensen inzicht te geven in hun eigen en andermans drijfveren en gedrag, worden mensen in hun kracht gezet. De inzichten staan veelal aan de basis van groei in persoonlijke effectiviteit en performance verbetering van teams en organisaties. Het vanuit de kracht van mensen leiden van een organisatie, gaat over het nieuwe leiderschap. Management Drives laat zien waardoor mensen gedreven zijn en waar zij hun energie vandaan halen. Laat mensen die zaken doen waar zij energie vandaan halen, dat is goed voor henzelf en voor de organisatie, is de onderliggende overtuiging.

² m/v

Drijfveren en wat jou motiveert en demotiveert

	MOTIVEREND	DEMOTIVEREND
GEEL	vrijheid bieden	regels die niet uitgelegd worden
GROEN	betrokkenheid tonen	competitie aanmoedigen
ORANJE	kansen voor succes bieden	doelen relativiseren
BLAUW	orde en zekerheid bieden	te laat komen
ROOD	direct belonen	slappe of laffe houding aannemen
PAARS	vaste momenten en rituelen handhaven	verworvenheden en gewoonten negeren

6.2. Wat voegt Management Drives toe aan dit onderzoek

Specifiek voor dit onderzoek wil ik een drietal vragen onderzoeken. Ik ga niet verder in op de betekenis van de diverse kleuren. Zij die hierin geïnteresseerd zijn mogen mij bellen of kunnen terecht op de website van management drives. www.managementdrives.com.

1. Helpt een Management Drives (MD) profiel om talenten te selecteren en het aanscherpen van het talent?
2. Hoe kan het talent je helpen om je zelf als ‘aanbrenger’ aan te scherpen?
3. Kun je uit de profielen conclusies trekken om de kans op een win-win situatie tussen talent en organisatie te vergroten?

6.3. Welke drijfveren zie je bij de talenten en de ‘aanbrengers, als je naar de totale groep kijkt?

<p>Talenten</p> <p>Oranje, Geel Groen</p> <p>Resultaat gericht op kansen en mogelijkheden</p> <p>Analytisch, nieuwsgierig, gericht op informatie, slimheid en de buitenwereld</p> <p>Betrokken, gericht op delen.</p>	<p>Oranje Geel Groen wordt gekenmerkt door:</p> <p>Gretigheid, Leergierigheid, Idealisme en Betrokkenheid.</p>	<p>Verliezen veel energie aan Blauw en Paars en iets minder op Rood</p> <p>Talenten verliezen veel energie aan herhalend werk, rigide (ongeschreven) regels zonder meerwaarde, tradities, conflicten en machtspeletjes.</p>
<p>Aanbrengers</p> <p>Oranje Geel</p> <p>Resultaat gericht op kansen en mogelijkheden</p> <p>Analytisch, nieuwsgierig, gericht op informatie, slimheid en de buitenwereld</p>	<p>Dominant Oranje met Geel</p> <p>Heel resultaatgericht zien zij steeds nieuwe kansen en mogelijkheden. Ze staan open voor nieuwe en slimme dingen. Zij zijn gevoelig voor de waan van de dag</p>	<p>Verliezen veel energie aan Blauw en Rood</p> <p>Verliezen veel energie aan herhalend werk, rigide regels die hun speelruimte belemmeren en aan conflicten en macht.</p>

6.3.1. Talenten doordachter, meer gericht op vernieuwing en samenwerking met anderen

Als je naar de totale groep kijkt, dan zijn Talenten doordachter en meer gericht op vernieuwing (meer Geel). Ook zie je dat zij de groene drijfveer toevoegen. Deze drijfveer maakt dat zij aansluiten met anderen belangrijk vinden en gericht zijn op samenwerking en delen van informatie. De ideeën en kansen die zij zien willen zij graag delen met anderen.

6.3.2. Talenten minder bevattelijk voor waan van de dag en minder bezig met macht of conflict

Talenten zijn –in vergelijking met de aanbengers- minder bevattelijk voor de waan van de dag. Talenten hebben ook minder een hekel aan de rode drijfveer. Zij zien confrontatie niet meteen als een conflict, maar als hulpmiddel om zaken aan te scherpen en duidelijkheid te verkrijgen. Ook zijn zij minder bezig met macht.

6.3.3. Talenten hebben een uitgesproken hekel aan conservatisme

Talenten hebben een grote hekel aan conservatisme (Paars/ Blauw) en de dingen doen zoals we ze altijd al hebben gedaan.

6.4. Helpt een MD profiel bij selectie van talenten en hoe kun je het talent aanscherpen?

Management Drives helpt niet bij de selectie van talenten in het algemeen. Wel kun je door het meten van de drijfveren gedrag voorspellen en bewust 'kleuren' toevoegen die op dat moment complementair zijn. Als ik kijk naar de verschillende profielen komt niet één specifiek profiel voor een talent naar voren. Er zijn verschillen én overeenkomsten. Niet iedereen met een Oranje, Geel, Groen profiel is een talent. Er komen ook nog andere zaken (persoonlijke eigenschappen, doorzettingsvermogen, discipline etc.) bij kijken. Ook moet je er niet aan denken een hele organisatie met deze 'kleuren te vullen'. Het is heerlijk als ook de andere kleuren vertegenwoordigd zijn zodat het werk ook af komt.

Management Drives is een hulpmiddel om de drijfveren van het talent in beeld te brengen. Zodat je weet wat een talent nodig heeft en hoe je het talent kan benaderen zodat hij het beste uit de verf komt. Ook helpt het om bewust complementariteit aan je organisatie toe te voegen.

6.5. Hoe helpt het talent om je eigen talenten als 'aanbrenger' aan te scherpen.

Talent selecteren is voor een deel projectie. Iemand met eigenschappen waar jij je prettig bij voelt. Of eigenschappen die je wel zou willen ontwikkelen.

Ik heb aan alle 'aanbengers' gevraagd aan te geven waarom zij het talent een talent vonden. Tijdens het onderzoek, kreeg ik de indruk dat het talent wat werd aangedragen ook veel over de aanbrenger zegt. Soms leek het talent veel op de aanbrenger, soms werd een eigenschap genoemd die waarde toevoegde voor de aanbrenger, complementair was

Als je naar het profiel van de talenten en de 'aanbengers' kijkt met mijn hypothese in het achterhoofd, kun je constateren dat veelal de eerste drijfveer gelijk is. Vaak zit er dan ook een element (kleur) bij die iets toevoegt aan de aanbrenger, of een dominante drijfveer afzwakt. Bijvoorbeeld bij iemand die heel duidelijk is en de confrontatie aangaat, is het 'aangedragen' talent vooral verbindend en wendbaar in het contact maken. Ook zie ik 'aanbengers' en 'talenten' die direct in een ultieme flow komen.

Het talent wat je 'aanbrengt' zegt ook iets over jou. Wat jij ziet als talent, helpt ook om te zien waar je eigen persoonlijke ontwikkeling kan zitten. Wat heeft het talent dat iets bij jou raakt, waardoor je een klik voelt? Hoe versterkt dit jou? Hoe kun je aandacht geven aan een gezamenlijke blinde vlek? Hoe kun je van elkaar leren?

6.5.1. Kun je uit de profielen conclusies trekken?

Het is van belang om in een organisatie te kijken of je met je keuze niet meer van hetzelfde krijgt in plaats van mensen die aanvullend of complementair zijn.

6.5.2. Tips voor 'aanbrengers/ scouts van talenten'

Je openstellen voor een talent kan je als nestor veel verrassing en vernieuwing opleveren. Als je van deze beweging weet te genieten zonder dat je die wilt fixeren heb je maximaal rendement. Het is tegennatuurlijk om het talent te willen behouden als deze niet meer geprikkeld wordt. Voor beide partijen is het goed om je dat te realiseren.

6.5.3. Tips voor het talent:

Zet je niet alleen maar af tegen het bestaande (allergie paars/ blauw). Realiseer je dat je in een levend systeem zit wat dynamisch is, stel je open voor de dynamiek van de organisatie zonder te veroordelen. Benut je groene drijfveer door vragen te stellen, verbinding te maken en mensen nieuwsgierig te maken naar jouw ideeën en de kansen die je ziet.

7. Conclusie en Aanbevelingen

7.1. Wat valt op vanuit de verschillende interviews en is van belang voor een organisatie:

Opvallend voor een talent	Betekenis voor de organisatie
Meeste zijn onafhankelijke denkers en kritisch.	Talenten zitten nog niet gevangen in een structuur en (persoonlijke) verplichtingen. Zij hebben ook een hekel aan conservatieve opstelling. Benut een talent voor vernieuwing en een frisse blik.
Talenten hebben anderen nodig om zich te scherpen en te ontwikkelen.	Talent heeft behoefte aan een rol model. Van zijn leidinggevende verwacht hij voorbeeldgedrag. Intervisie kan een middel zijn.
Talenten zijn harde werkers.	De talenten die ik heb gesproken hebben veel energie. Maken lange weken en doen daarnaast regelmatig ook nog vrijwilligerswerk of sporten op een hoog niveau.
Talenten zijn sequentieel loyaal, vooral loyaal aan talent.	Als je een talent 'te eten' blijft geven met leuke klussen, blijft hij gemotiveerd. Als een talent het niet meer naar zijn zin heeft gaat hij weg en dat kan ook goed zijn als 'de chemie uitgewerkt is'.
Talenten hebben vrijheid en speelruimte nodig.	Beknotting vanuit control wordt door alle talenten als irritant ervaren, zeker wanneer niet duidelijk wordt gemaakt waarom de leidinggevende er boven op zit.
Talenten zijn nieuwsgierig en ambitieus	Geef uitdagingen en moeilijke problemen die lastig haalbaar lijken. Als een talent moeite moet doen, of moet inleveren, om een interessantere klus te krijgen zal hij dat niet laten. Geld is wel vorm van beloning maar niet het belangrijkste voor 90% van de gesproken talenten.
Talenten hebben behoefte aan duidelijkheid	Wees duidelijk over perspectief en (on)mogelijkheden en leg uit als je ingrijpt.
80% van de talenten heeft idealen om bij te dragen aan een groter geheel.	Talenten voelen zich zelf verantwoordelijk en vragen niet snel hulp.

Opvallend voor een talent	Betekenis voor de organisatie
Talenten hebben behoefte aan voorbeeld gedrag en duidelijkheid. Talenten beschikken over lef.	Talent neemt zelf verantwoordelijkheid voor zijn klus en handelen en dat verwacht hij ook van zijn leidinggevende en de organisatie. Hij heeft een hekel aan 'omfloerst' gedrag en besluiten uitstellen. Liever nee dan geen duidelijkheid.
Talenten zijn doordachter en meer gericht op vernieuwing. Zij vinden aansluiten met anderen belangrijk en zijn gericht op ideeën en verbinding in het moment Talenten zijn minder bevattelijk voor de waan van de dag.	Talenten hechten minder aan status maar wel aan samen werken en het benutten van ieders sterke kanten. Benut hen om de organisatie in beweging te brengen.
Talenten zien confrontatie niet meteen als een conflict. Zij hebben minder een hekel aan confronteren en zijn minder bezig met macht.	Een talent verwacht dat iedereen meerwaarde levert en er anders op aangesproken wordt. Investeer en wees duidelijk over verwachtingen Talenten haken af op een 'slappe ruggengraat en stroperigheid'. Zij snappen best dat niet alles kan, maar niet dat het uit gewoonte niet kan.
Talenten hebben een grote hekel aan conservatisme en de dingen doen zoals we ze altijd al hebben gedaan.	Geniet van de frisse blik van talenten en ga in gesprek over de automatisen in een organisatie. Leer talenten dat bewezen methoden ook hun waarden kunnen hebben en help hen om niet direct te (ver)oordelen.

7.1.1. Wat maakt een talent nu tot een (top)talent?

Als je kijkt naar alle verschillende definities, dan is iedereen het er over eens dat Talent 'Nature' is. Talent is iets wat je meekrijgt, een aangeboren kwaliteit of vaardigheid. Dan is het nog de kunst om dit te ontwikkelen. Met talent alleen red je het niet.

Talent wordt door hard werken, discipline en doorzettingsvermogen verzilverd. Sociaal gedrag is hier behulpzaam bij evenals geluk door bijvoorbeeld op het juiste moment gezien te worden of een kans te krijgen.

Om gezien te worden als talent helpt het, als je sociaal gedrag vertoont, of iets uitzonderlijks kan. Iedereen heeft een bepaald talent. Niet iedereen heeft de wil om er veel, zo niet alles, voor opzij te zetten. Als organisatie kun je mensen behulpzaam zijn bij het 'ontdekken' van een talent en te faciliteren om deze uit te bouwen. Je kunt het niet overnemen. Het is aan het individu om kansen te pakken er voor te gaan en er moeite voor doen. Zoals een van de talenten die ik gesproken heb die naar de andere kant van het land is verhuisd omdat hij daar een kans kreeg om zijn talent te verzilveren.

Ik heb in mijn onderzoek veel talenten gezien. De vraag kan gesteld worden of dat ook 'top' talenten zijn en hoe belangrijk dat is. Het feit dat zij als talenten gezien waren, was op zich al heel waardevol en had betekenis en effect.

7.1.2. Wat heeft een talent nodig om zich te ontwikkelen binnen een organisatie om 'tot volle wasdom' te komen en niet in 'de knop' te blijven?

Gezien worden en erkenning krijgen als mens zijn basisbehoeften. Als men hier in een organisatie aandacht voor heeft is dit al een goede voedingsbodem voor talentontwikkeling. Men mag experimenteren en leren en wordt uitgedaagd. Hieruit volgt ook het belang van een 'echte' lerende organisatie: een leeromgeving waar mensen mogen experimenteren, fouten mogen maken om hier van te leren.

Een veilige omgeving, voorbeeldgedrag en een stijl van leidinggeven die bovenstaand mogelijk maakt is hierbij onontbeerlijk. Het talent heeft behoefte aan vrijheid van handelen en een leidinggevende die niet op zijn nek zit.

De leidinggevende wil 'control' hebben om te kunnen sturen. Ruimte geven aan talenten (aan alle medewerkers), betekent niet dat je ze in een vrije val laat neerstorten. Ruimte en vrijheid krijgen pas waarde wanneer zij vergezeld gaan van richting en je naast vrijheid ook aan medewerkers verantwoordelijkheid (en rekenschap) gunt.

7.1.3. Welke spanning is er voor zowel het talent, als voor de organisatie?

Ik zie een aantal spanningen voor zowel het talent, als voor de organisatie. De spanning tussen:

- de behoefte aan ruimte voor het talent, versus control voor de leidinggevende
- doen zoals het altijd ging, versus open staan voor vernieuwing
- talent behouden, versus, het talent stimuleren om weer door te gaan.

Ruimte versus control

Het is natuurlijk aan de organisatie om te bepalen welke ruimte zij aan talenten wil bieden. Mijn stelling is dat als je vrijheid en ruimte biedt, met kaders, vanuit respect voor elkaars rol, je waarde kan toevoegen en mooie resultaten kan bereiken. We zitten op dit moment in een transitie die maakt dat 'Als je doet wat je deed je niet krijgt wat je kreeg'. Bewust omgaan met het spanningsveld tussen leidinggevende en medewerker over ruimte versus control, en dit bespreekbaar maken, helpt om deze spanning te managen.

Doen zoals het altijd ging, versus open staan voor vernieuwing

Ik vind het vaak verrassend hoe snel iemand binnen een organisatie de mores kent en zich aanpast. In begin worden de ideeën nog wel geuit maar na twee keer 'de deksel op je neus' wordt daar vaak mee gestopt. Het valt ook niet altijd mee. 'We' willen allemaal vernieuwing, maar als er iets 'vernieuwd' moet worden waar jij belang aan hecht, dan krap je je nog wel eens achter je oren.

Talent behouden versus tijdig afscheid nemen

Het is verleidelijk om talenten bij je te willen houden, toch is het goed om als de 'chemie' vermindert het talent een nieuwe werkomgeving te gunnen en dit tijdig te onderkennen.

7.1.4. Helpt een optimale inzet van talenten om de vragen van vandaag en morgen aan te kunnen?

Eerder heb ik mij afgevraagd of datgene wat wij in organisaties doen, de leiderschapsstijl en de manier van samenwerken, voldoende is om de vragen van vandaag en morgen aan te kunnen. Daarbij was mijn hypothese dat een optimale inzet van talenten kan helpen om de vragen van vandaag en morgen aan te kunnen. Als ik kijkt naar de talenten die ik gesproken heb, denk ik dit nog steeds.

Aanvullend daaraan denk ik dat een stijl van leidinggeven die past bij talentontwikkeling: een leeromgeving scheppen, richting, ruimte en verantwoordelijkheid geven en eigenaarschap stimuleren. Hierdoor kun je als organisatie verschil maken en de vragen van morgen aan.

Als ik terugkijk op de gesprekken en naar de Management Drives profielen van de talenten die ik gesproken heb, dan valt het volgende op. Talenten zijn meer gericht op vernieuwing en doordenken van zaken (geel), minder bevattelijk voor de waan van de dag (oranje), minder gevoelig voor macht en conflicten (minder hekel aan rood) en willen samenwerken met anderen (groen). Zij kunnen daardoor een waardevolle bijdrage leveren en iets toevoegen doordat zij hun ideeën ook kunnen overbrengen op anderen. Hierbij kan het de uitdaging zijn om hun hekel aan conservatisme (paars- blauw) op een respectvolle manier bespreekbaar te maken. Door hun groene drijfveer zouden ze dat moeten kunnen. Als je als organisatie of leidinggevende hen daar op kunt begeleiden, kunnen ze een steen in de vijver zijn en vernieuwing brengen. Kortom talenten met de oranje, geel en groene drijfveren zijn qua Management Drives kleuren goed toe te voegen in je organisatie als je verandering wilt vanuit commitment.

Daarnaast valt mij op dat de organisaties die ik geïnterviewd heb en die actief zijn met talentontwikkeling, veel dingen in eigen beheer doen. Zij lijken minder en bewuster met externen om te gaan. Dit kan tegelijkertijd een kracht én een zwakte zijn, want je kan niet alles.

Ook wanneer je als organisatie moet bezuinigen, of de noodzaak bestaat om dingen op een andere manier te doen, helpt het als je verbinding weet te maken. Zoals momenteel speelt bij gemeenten om met minder budget meer voor elkaar te krijgen. De gemeenten gaan werken vanuit participatie en co-creatie en de gedachte is om mensen meer verantwoordelijkheid te geven. Een voorbeeld dat op dit moment speelt bij gemeente om met minder budget meer voor elkaar te krijgen, waarbij participatie speelt en co-creatie. Werken vanuit de kracht van de burger en hen eigenaarschap te gunnen voor hun eigen vraag. Ook dan helpt het als je de ideeën die je hebt, en de kansen die je ziet, kan om zetten in verbinding samen met anderen.

8. Andere uitingsvormen over talent

8.1. Gedicht van Herman van der Meulen, uitgesproken tijdens event 'Talent brengt beweging'

Herman declameerde na zijn verhaal een gedicht om zijn definitie van talent te onderschrijven.

Talent is worden wie je bent!

Talent is worden wie je bent
Wie ben je en waarom doe je wat je doet
Dat wat je hart je ingeeft
En niet omdat het moet
Waar je blij van wordt en schijnbaar zonder moeite
Eindeloos kunt volhouden en als vanzelf wordt gewaardeerd
Niet omdat je een kunstje doet of
Wat anderszins in ganzepas is geleerd
Nee, omdat het uit jou eigen zelf komt
Als een vogel met een eigen wijs
Vanuit bewustwording door spiegeling ontstaan
Als resultante van een innerlijke reis
Waarbij angsten zijn overwonnen
Onontgonnen gebieden zijn ontsloten en verkend
Krachten zijn vrijgekomen die je nooit bewust hebt gekend
Her-inner je je plotseling de zin van jouw zijn door de aller eerste zin
Talent is worden wie je bent.

8.2. Gedicht van Arie de Werker

Zoals eerder verteld ben ik door mijn focus op talenten en dat wat verschil maakt met veel mensen in gesprek gekomen. Een van deze mensen, inmiddels rond de 90, heeft in een andere tijdsgeslacht gewerkt en kijkt vanuit dat perspectief naar het begrip talent. Het was een andere tijd waarbij het niet aan de orde was of de beleving van werk leuk was. Deze gewaardeerde vriend heeft pas na zijn pensionering zijn talent om het woord te gebruiken in verhalen en gedichten echt kunnen uitoefenen.

Hij ziet talent als een geschenk waar je niet trots op hoeft te zijn. Het is je gegeven en de omstandigheden maken of je het kan inzetten. Naar zijn mening is het begrip talent, zoals gebezigd tijdens het event, geen talent, dat is ontplooiing. Naar zijn mening is talent heel iets anders. Hij heeft dit verwoord in een gedicht:

Talent

TALENT is iets waarvan niet duidelijk is
waarom jou dat eigenlijk is gegeven
Maar waarvan vaststaat dat in elk geval
er niets is om met nadruk op te roemen.
Zoals de snottebel van zuigeling
niet aanstonds duidelijk maakt
waar de oorsprong is gelegen
zo voert talent indien niet misverstaan
tot inzicht over de betrekkelijkheid
van trots op ons geschonken gaven
Het is mooi als talent kan worden aangewend
of dat gebeurt wordt soms met zekerheid
geweten aan de eigen wens of keus
alsof de mens als mier die blaft
de wereld aan zijn voeten heeft.
Er wordt dan niet meer omgezien
naar kring waarin wij leven
maar die niet alomvattend is.
Wij hangen af
van wereld om ons heen
om talent te kunnen koesteren
Als gift die eigenlijk wonder is.

9. Nawoord

Uit eigen ervaring herken ik het spanningsveld tussen talenten hun mogelijkheden te laten ontdekken, ruimte te geven en als leidinggevende een behoefte te hebben aan control. Wanneer grijp je in, wanneer 'gun je de ander zijn leerproces', wanneer wordt het afbreukrisico te groot? Vragen die lastig zijn. Ook het belang van wederkerigheid herken ik. Als leidinggevende zit je soms in een spagaat.

Eerder heb ik 'HIPO's' mogen begeleiden. Een enkeling vond dat het feit dat zij ontdekt waren betekende dat zij RECHT hadden op leuke en uitdagende banen binnen de organisatie, zonder dat zij initiatieven ontwikkelden. In dit geval leek geen sprake van wederkerigheid.

Wat ik zelf in de loop der jaren gemerkt hebt en nu ook hoor van geïnterviewden is dat je een bepaalde mate van spanning en weerstand moet inbouwen. Ik ben daar in het verleden waarschijnlijk in tekort geschoten realiseer ik mij nu. Tot een aantal jaren geleden was ik zelf niet verwend met gezien worden en bekrachtiging ontvangen. Toen ik in de gelegenheid was om dit naar anderen te doen ben ik altijd attent geweest op het bieden van veiligheid en mensen te zien en te ondersteunen bij hun ambities of 'zelfs' te prikkelen om ambitie te hebben. Dat is vaak goed gegaan maar heeft soms ook geleid tot 'verwende' mensen' en leuningdrag. Inmiddels ben ook ik mij meer bewust van balans in deze en 'het recht hebben op een eigen leerproces'.

Dit hele onderzoek zegt natuurlijk ook veel over mij. Waarom ik het onderwerp talent heb gekozen, waarom ik zo geniet van de gesprekken met talenten, mijn keuze voor het meten van drijfveren maar ook het benaderen van voor mij relatief 'nieuwe' eindverantwoordelijken die ik gesproken heb. Deze kende ik oppervlakkig en kwamen deels toevallig op mijn pad. Alexander Meijer (gemeentesecretaris van Ronde Venen) had ik gehoord tijdens een workshop van de NVP en zijn bevoegenheid en passie voor gemeenten vielen op. Frans Mencke (gemeentesecretaris van Hoorn) kwam op mijn pad door een interview met een trainee van de gemeente Hoorn. Zij was enthousiast over de ruimte die zij kreeg en datgene wat de organisatie liet zien in contact met medewerkers. Willem van den Berg (gemeentesecretaris van Heemstede) kende ik natuurlijk al zolang als ik in de regio werkzaam was. Toch hadden we elkaar nog nooit persoonlijk gesproken. Wel hoorde ik regelmatig verhalen die goed paste bij mijn persoonlijke visie hoe synergie bereikt kan worden tussen mens en organisatie. Erik Gerritsen (bestuurder Jeugdzorg) was mij natuurlijk bekend, van eerdere presentaties (o.a. in Zandvoort) en vanuit zijn rol bij Jeugdzorg. Ik kwam hem ook in die rol tegen als bestuurder van Jeugdzorg, de organisatie waar een van de geïnterviewde talenten werkzaam was. Na haar te hebben geïnterviewd heb ik ook de gelegenheid genomen om hem te interviewen. Hans Groenendijk oud collega van de gemeente Haarlem kwam ook weer op mijn pad door het gesprek met een talent. Mooi om te zien hoe hij zijn ideeën om kan zetten bij de Woonzorggroep Samen. Voor allen geldt dat 'practice what you preach' erg naar voren kwam. De stijl was veelal vrijheid bieden, in gesprek gaan met de organisatie, interactie bevorderen en eigenaarschap vergroten. Vanuit een duidelijke visie, het vermogen om een verhaal te vertellen, te verbinden, vrijheid te bieden maar ook verantwoordelijkheid te vragen en aan te spreken.

Dit alles is aanleiding om verder onderzoek te gaan doen naar de manier waarop de stijl van leidinggeven verschil kan maken in deze tijd. Voor mijn opleiding bij het SIOO (Advanced Change Methodologies ACM) moet ik onderzoek (ja wel iets meer wetenschappelijk) doen naar een thema dat mij boeit. Voor mij is dat hoe je in samenspel met elkaar (mens en organisatie) synergie en waarde kan toevoegen voor de klant. Mijn hypothese is dat je als je van je medewerkers vraagt op een andere manier met zijn klanten, de buitenwereld, om te gaan, het helpt als je binnen de organisatie hetzelfde gedrag laat zien in je stijl van leidinggeven, het samenspel tussen medewerker en organisatie en je (P&O) instrumentarium. 'Practice what you preach'. Kortom, ook ik blijf in beweging en ga verder op reis naar mijn ITHAKA, mochten er weer mooie tussenstops te vermelden zijn dan kom ik graag bij u terug.

**Bijlage 1: Een aantal quotes van de sprekers van het event: 'Talent brengt beweging'
26 september 2013**

Voor een uitgebreid verslag van deze bijeenkomst kijkt op www.marybouma.nl

- Talent is worden wie je bent. Wat je hebt kun je verliezen wat je bent raak je nooit meer kwijt.
- Als er talent aanwezig is, is de context om dat te ontwikkelen vaak erg lastig. Het is dus wel zaak dat je je eigen talent leert kennen en leert hoe dat toe te passen.
- Talent heeft te maken met opvoeding, creativiteit, ruimte krijgen maar ook gezien worden.
- Talent moet gevoed worden.
- Waarnemen en kijken is het belangrijkste instrument om talent te ontdekken.
- Je moet talent willen zien want het is van waarde.
- Organisaties moeten een oprechte dialoog aangaan en op de juiste tijd de juiste vragen stellen, niet alleen maar vanuit ratio (luisteren naar de taal van het verstand, het hoofd) maar ook vanuit gevoel (luisteren naar de taal van je hart). Vanuit ABC, Aandacht, Betrokkenheid, Commitment.
- Voor het ontsluiten van talent is VVV nodig: Vertrouwen, Veiligheid en Verantwoordelijkheid. "Mag ik laten zien wie ik ben en mag ik fouten maken". Geef talenten ruimte want responsibility betekent wezenlijk de 'ability to response'.
- Ben je als talent ook bereid de innerlijke reis aan te gaan, te reflecteren om je eigen talent te ontdekken?
- De meeste mensen in de IQ curve bevinden zich in het midden. Vijfjes en zesjes. Talenten hebben echter per definitie een 9, iets waar ze extreem goed in zijn. Ze hebben ook altijd wel een 1 in iets ter compensatie. Talenten zijn dus in onbalans en dat is ook nodig.
De uitdaging voor het management is wel om twee negens met elkaar te laten samenwerken, en dat je dan de enen compenseert zodat er stabiliteit ontstaat.
- Creativiteit kent geen tijd! Pas na veel brainstormen over de nieuwe voorstelling, roken, drinken enzovoort wordt er een klap op tafel gegeven. Geef mensen de ruimte maar toon leiderschap door wel een eindpunt te stellen.
- Wanneer men gaat 'raadskamers' moet men bij de rechterlijke macht met drie rechters het vonnis vellen. Gebruik hierbij blijkt te zijn dat de jongste van de drie als eerste het woord voert waardoor deze niet gehinderd worden door het opgebouwde gezag van de oudere, meer ervaren collega's. Nieuwe inzichten krijgen daardoor een kans.
- Mijn persoonlijke talent heeft zich ontwikkeld via het 'Winnetou- model'. Van talent naar jonge krijger naar baas van de krijgers. Toen opperhoofd en uiteindelijk de wijze medicijnman die onder de boom zit. Maar hoe zorg je ervoor dat de geboorte golf die laatste stap maakt om ruimte te bieden aan de next talent generation? De next generation moet dat proces managen.
- 'If you are not living on the edge, you take too much space'.
- Je moet het lef hebben om talent een kans te geven en zelf moeten zij de ambitie hebben ervoor te gaan.
- Als manager moet je je nek uit durven steken. Kiezen om het verschil te maken en door eerlijke gesprekken te voeren mensen mee te krijgen in je verhaal. Ik ervaar hoe lastig dit kan zijn, met de diverse meningen binnen een gemeente. Ook bij tegenwind moet je doorgaan zolang als nodig is.
- Als medewerker moet je je hoofd boven het maaiveld uit durven steken. Durf vragen te stellen en ontdek ook wat je nog niet kunt.
- Je moet alles inzetten wat je in je hebt om te slagen in je missie.
- Als manager ben je verplicht aan het talent om hem of haar, gedoseerd, wat moeilijker klussen te laten doen, support te bieden maar wel uitdagen.
- Wij leven in een prachtig, rijk, sociaal en veilig land en toch durven mensen niet te bewegen. We sparen alles op uit angst dat is killing voor talent.
- Je kunt met talent veel meer risico nemen dan we nu in de 21^e eeuw doen.

Bijlage 2: Een aantal quotes van de geïnterviewde talenten

- Als ik een autoritaire leidinggevende heb, zou het niet werken. Dat beperkt mij, dan kom ik niet tot mijn recht. Emotioneel zuigt het mij leeg. Ik raak gefrustreerd en ingesloten door onmogelijkheden.
- Van een hogere leidinggevende verwacht ik: inspiratie en missie, zodat ik mij daaraan op kan trekken.
- Zolang ik me kan herinneren heb ik nooit bij de pakken neergezeten. Het is een combinatie van hard werken en vertrouwen. Ik heb het meegekregen in karakter en opvoeding.
- Mijn manager hoopt dat ik ooit genoeg ga nemen met een 6. Denk dat dat niet gaat lukken.
- Ik wil complexe taken in een steeds veranderende omgeving oppakken en beter doen dan een ander. Deze zaken komen op mijn pad en ik zoek ze op.
- Ik heb een onderzoekende houding. Hoe werken dingen? Wat zijn de drivers? en dat op meerdere vlakken. Als ik dan weet hoe het zit, dan weer verder. Ik heb 'oneindige honger'.
- Het komt op mijn pad. Als het niet meer leuk is, dan ga ik verder.
- Het is een natuurlijk proces: wat ik niet leuk vind, daar ga ik niet mee door.
- Wat ik doe voelt natuurlijk intuïtief, niet bewust. Is meer dat alle antennes open staan.
- Ik heb vrijheid nodig om het op mijn manier te kunnen doen.
- Ik wil veel ervaring opdoen en mij ontwikkelen.
- Inhoudelijk wil ik veel ervaring opdoen. Het is van belang dat ik mij kan spiegelen aan een andere inhoudelijk deskundige.
- Je kunt mij op veel plekken neerzetten ik ben flexibel en kan met veel verschillende mensen opschieten.
- Een leidinggevende die steeds in control schiet, alles wil weten en mij op mijn nek zit maakt dat ik weg wil.
- Ik ben vooral loyaal aan mijn ambitie. Zolang een organisatie mij geeft wat ik wil en kansen en uitdagingen biedt zodat ik kan leren blijf ik. Als dat niet het geval is, of het te stroperig wordt, ga ik openstaan voor uitdagingen elders. Dat is eerder gebeurd. Bij deze werkgever krijg ik de kans om veel te zien en te ontdekken om te weten te komen waar ik nu echt goed in ben.
- Ik heb ambitie, wil er energie in steken en de kans krijgen om mijn talent te ontdekken, kansen te pakken en vliegreuen te maken. Messi oefent ook nog steeds. Ik heb de drive om het beste uit mezelf te halen, daarbij de lat hoog te leggen. Ik wil ook de beste zijn.
- Als ik echt iets kan doen dat bij mij past, of waarmee ik ervaring op kan doen heb ik er ook iets voor over en zou ik ook eventueel voor minder salaris willen werken.
- Als het nodig is om voor mijn ambitie te verhuizen dan zal ik dat doen.
- Ik ben gedreven om 'meester in mijn vak te worden'. Ik volg opleidingen om mij aan een soort objectieve meetlat te spiegelen.
- Reflectie is belangrijk om de goede dingen te doen. Als ik het gevoel heb dat ik niet goed bezig ben onderneem ik actie.
- Ik experimenteer veel. Ik geef bijvoorbeeld op 2 verschillende manieren instructie en kijk dan wat het beste past.
- Een leidinggevende moet zich niet teveel met details bemoeien, maar wel interesse tonen.
- Mensen vertrouwen me, ik kan goed luisteren. Dat levert mij een goede analyse op én een waardevolle band. Ik heb niet alleen functioneel maar ook echt interesse in mensen.
- Ik spreek verschillende 'talen' de informatie die ik hieruit krijg kan ik goed bundelen en verbinden.
- Het is belangrijk om mij te kunnen 'optrekken aan een leidinggevende'.
- Werk wat wezenlijk impact heeft, daar word ik blij van. Ik ben intrinsiek gemotiveerd.
- Ik ben nieuwsgierig op veel terreinen. Wil ook altijd al het nieuws volgen.
- Ik ben vooral een bruggenbouwer, kan goed luisteren, heb veel algemene kennis en ben creatief.
- Ik mis een rolmodel.
- Ik vind het vervelend als afspraken niet nagekomen worden. Zelf ben ik recht door zee. Ik heb er een hekel aan als dingen maar blijven sudderen en men niet duidelijk is. Dit frustrereert mij enorm. Ik heb dan het gevoel dat ik niet serieus genomen word.

- Ik heb het gevoel dat ik verschil kan maken. Als ik het gevoel heb dat ik ergens anders meer toegevoegde waarde zou hebben, zou ik weg gaan.
- Ik blijf enthousiast voor een organisatie als ik mij kan blijven ontwikkelen en een inhoudelijke supervisor heb. Daarnaast graag innovatie op het gebied van het 'nieuwe werken' goede computers en ook thuis kunnen werken.
- Ik kan goed met veel verschillende mensen omgaan en word graag ingezet op mijn kwaliteiten.
- Waar ik niet tegen kan is dat sommige zaken zo lang duren. Steeds wordt gezegd dat duidelijkheid geboden wordt maar dat komt maar niet. Als dat blijft is dat een reden om weg te gaan.
- Ik ben bijna obsessief in wat ik wil bereiken en voor elkaar wil brengen. Alles toets ik aan meerwaarde voor mijn doel.
- Als trainee merk ik dat zich een soort olievlek vormt. Doordat we met een aantal zijn kunnen we veel bereiken.
- Ook als kind was ik altijd al bezig met ontdekkingen en projecten en techniek.
- Als iemand zegt dat het niet kan, triggert dit mij om het toch te realiseren. Ik kan heel goed zaken die anderen als probleem zien ombuigen in iets positiefs en daar mijn voordeel mee doen.
- Ik kan dingen snel overzien en goed aansluiten bij mensen. Dit had ik ook al als kind.
- Ik wil ook graag andere mensen de kansen bieden die ik heb gekregen, ik heb zelf ook aandacht voor talent en kan erg genieten als dit opgepakt worden.
- Gezien en erkend worden is belangrijk voor mij.
- Ik heb een bepaalde gretigheid om dingen aan te pakken. Sport en competitie is ook een drive.
- Ik wil mij zelf graag verbeteren, kijk kritisch naar mezelf, reflecteer en verfijn. Wil ook graag goed resultaat leveren voor de klant.
- Ik wil de beste zijn.
- Ik krijg energie om met elkaar een bijdrage te leveren aan een goed product.
- Het is belangrijk voor mij om goed aan te sluiten met diegene die je voor je hebt.
- Ik ben loyaal aan een organisatie, dit neemt af als ik het gevoel heb niet gezien of serieus genomen te worden.
- Als er een nieuwere en mooiere kans zich voordoet, zal ik deze pakken.
- Wie snel wil gaan reist alleen, wie ver wil komen reist samen.
- Ik kan snel schakelen en snel zaken oppakken.
- Ik wil mijzelf verbeteren in het leidinggeven. Heb nu een voorkeurstijl.
- Ik wil graag invloed op topniveau.
- Als kind wist ik al dat ik altijd mijn eigen leven zou willen scheppen. Ik heb altijd heel veel last gehad van opgelegde normen. Mijn grootste drijfveer is persoonlijke vrijheid.
- Ik leer het meest in de praktijk. Ik aanschouw, beschouw, maak een analyse en pas toe. Daarbij wil ik onverbloemd kijken, zonder laagjes.
- Ik wil mijn idealen om een betere wereld te scheppen, omzetten in concrete zaken op een organische manier.
- Het is belangrijk om ook streng naar jezelf te zijn en discipline te betrachten.
- Ik ga niet mee in onderlinge strijd van anderen. Dat laat ik daar. Mensen eten elkaar op, strijd kost veel energie.
- Ik zit niet op macht, vind het wel belangrijk om met elkaar op belangen in gesprek te blijven.
- Ik heb mensen om mij heen gehad die gezien hebben dat ik meer in mij had en mij kansen hebben geboden om mij te ontwikkelen.
- Ik ben heel nieuwsgierig, wil graag alles weten en gedraag mij daarbij als een spons.
- Je moet je durven te onderscheiden.

Bijlage 3: Een aantal quotes van de geïnterviewde 'eindverantwoordelijken van een organisatie

- Alle medewerkers hebben talent, het is de kunst om het werk te doen wat het beste bij je talent past. Permanente educatie helpt hierbij.
- Het is belangrijk dat je bij alle medewerkers op zoek gaat naar hun talent en je daarbij de vraag te stellen of dat talent binnen deze organisatie het beste kan worden ingezet. Is dat niet het geval, dan kun je ondersteunen bij het vinden van een werkplek waar het talent beter tot zijn recht komt.
- Het is belangrijk om vanuit de organisatie steeds aandacht te besteden aan de vraag of er waarde wordt toegevoegd.
- Wanneer een medewerker wil afwijken van de bestaande kaders, kun je hem de ruimte geven door de vraag te stellen of datgene wat hij wil doen waarde toevoegt voor de klant. Als dit het geval is, kun je hem de ruimte geven.
- Belangrijk is het om niet alleen ruimte te geven, maar medewerkers ook verantwoordelijkheid te vragen voor hun taak en voor hun eigen leerproces.
- Durf ja te zeggen en vraag morele oordeelsvorming.
- Talent verplicht ook. Wederkerigheid is belangrijk en vanzelfsprekend. Als het talent iets wordt aangeboden, is deze ook moreel verplicht om actief terug te rapporteren.
- Het is geen probleem om ruimte te geven, het wordt spannend om ruimte te laten als het resultaat in het geding komt. Dan grijp ik in. Vervolgens heb ik wel aandacht aan een zorgvuldige terugkoppeling naar het talent.
- Ik kijk bij talent met name naar persoonlijkheid. Hoe zit iemand in zijn vel. Hoe lost hij dingen op? Hoe analyseert iemand? Dit zegt alles over mij. Ook de manier waarop iemand communiceert vind ik belangrijk. Heeft iemand inlevingsvermogen?
- Het is heel belangrijk om te begrijpen waarom iemand doet wat hij doet. Daar ben ik altijd mee bezig en dat verwacht ik van iedereen binnen de organisatie. Dat komt ook tot uiting in onze missie.
- Talent alleen is niet genoeg. Je kan over uitzonderlijke kwaliteiten beschikken maar hebt daarnaast ook lef en doorzettingsvermogen nodig om er te komen. De omstandigheden spelen daarbij ook een rol. Als organisatie kan je dit proces faciliteren.
- Ik let vooral op wat iemand niet zegt.
- Binnen de organisatie maken we vrijwel geen gebruik van externen. Voor bijna alle onderwerpen vragen we mensen om mee te denken. Dit heeft alles te maken met onze visie over omgaan met talent.
- Als je mensen vraagt om mee te denken en uitdaagt, komen talenten boven drijven en komt creativiteit los.
- De baas vertelt niet hoe het zit, maar diegene die het weet.
- Wij organiseren altijd een week 'train je collega', dat kan iets inhoudelijks zijn, maar ook iets creatiefs waar je je privé mee bezig houdt.
- Mensen bloeien op als ze met hun talent aan de gang te gaan.
- Regels moeten een meerwaarde hebben, regels fixeren en belemmeren de flexibiliteit en de ruimte voor talent.
- Talent is niet leeftijdgebonden. De kunst is om mensen te zien hen uit te dagen en kansen te bieden. Daarbij houden medewerkers de regie. Zij krijgen de kans maar moeten het wel zelf doen.
- Bij nieuwe vacatures doen we als MT een schouw en nodigen we mensen actief uit om te reageren zodat aanwezig talent de kans krijgt. Soms zien wij talenten die een medewerker zelf nog niet gezien heeft.
- Projecten en proeftuinen zijn nooit mislukt maar dienen als experiment om van te leren. Het is van belang om steeds te kijken of waarde wordt toegevoegd.
- Ik werk vanuit vertrouwen, geef ruimte en verbind vanuit een duidelijke visie, namelijk dienstverlening bieden aan de klant en aan elkaar.
- Ik hou van dwarsdenkers maar niet van dwars gedrag waarin mensen gaan voor eigen belang en de samenwerking saboteurs. Dit gedrag wordt niet getolereerd.
- Om blinde vlekken te voorkomen gebruik ik een extern bureau (JS) om de talenten (trainees) te scouten.

- Ik werk graag met trainees zij hebben een verfrissende blik en een positieve invloed op hun omgeving. Maandelijks is er een lunch met hen, enerzijds om hun ervaring te horen, anderzijds om het proces te richten.
- Wij (mijn management en ik) zijn geschoold volgens het Rijnlands model. Dat passen we voor onze stijl van leidinggeven toe. Dit is ondersteunend voor talentontwikkeling.
- Als manager moet je ruimte geven, loslaten en omgaan met onzekerheden. Dit vraagt een veilige omgeving en leidinggevendenden die een leeromgeving weten te scheppen en een voorbeeldfunctie willen vervullen.
- Bij het omgaan met talenten is het denken vanuit competenties oud gedrag. Belangrijk is om als leidinggevende goed te luisteren en de kwaliteiten van medewerkers te bekrachtigen.
- Veiligheid is belangrijk binnen een organisatie. Door ruimte te bieden, voorbeeldgedrag te laten zien, betrouwbaar en voorspelbaar te zijn wordt de veiligheid vergroot.
- De verandering is gestart met een groep vrijwilligers. Dit heeft als een olievlek gewerkt. Vervolgens is er een programma gestart voor alle medewerkers om hun talenten te ontdekken.
- Het is niet erg als het talent weer weg gaat. Ze hebben hun bijdrage geleverd en als ze uitgekeken zijn is het goed dat ze ook weer weg gaan.

Bijlage 4: Dank aan allen die aan dit onderzoek hebben meegewerkt!

1. Paul Turken
2. Erry Stoové
3. Herman v.d. Meulen
4. Marion Wetzels
5. Cor Keijser
6. Willem van den Berg
7. Arie de Werker
8. Harriët van Wijk
9. Astrid Brugman
10. Gabrielle Geerdink
11. Erik Burgman
12. Erik van Leeuwen
13. Sonja van Vooren
14. Anne Dekker
15. Hans Groenendijk
16. Marjan de Wit
17. Katherine Diaz
18. Erik Gerritsen
19. Ilse Dijkstra
20. Floor Molkenboer
21. Roos Duijs
22. Frans Mencke
23. Bea van Egmond
24. Pieter Bonthuis
25. Angela Hof
26. Simône Huijs
27. Marieke van der Meché
28. Dion Koens
29. Marieke van Meijeren
30. Boyan Slot
31. Janneke Willemsen
32. Kim Kint
33. Anneke Kint
34. Alexander Meijer
35. Heleen Groeneweg
36. Robin Molenaar
37. Pim Kuijken