

Talentmanagement

Hoe ontwikkel je jouw talenten en die van anderen?

Het benutten van het talent van medewerkers is vandaag de dag meer dan ooit noodzakelijk. In een tijd waarin bedrijven hun best moeten doen om te overleven en om de concurrentie voor te kunnen blijven, zal er nauwlettend op kosten en kwaliteit moeten worden gelet. Verspilling van talent is dan geen optie. Die bedrijven die het meeste en beste uit hun medewerkers weten te halen, hebben eenvoudigweg de grootste kans op succes. Talentmanagement gaat erom, het beste uit mensen halen op alle niveaus. De leider of manager die dat beheerst, heeft uiteindelijk de grootste opbrengst.

In dit whitepaper nemen we je mee in de ontdekkingsstocht naar inzicht in de vier assen van het menselijk potentieel. Dit whitepaper is gebaseerd op het eerste hoofdstuk van het boek *De Talentcoach*. Het is geschreven door onze directeur Prof Jan van Zwieten en wordt onder meer gebruikt in onze masteropleidingen en tijdens de masterclass Leadership en de 3 daagse persoonlijk leiderschap in de Ardennen.

Het boek *De Talentcoach* bestaat uit vier delen:

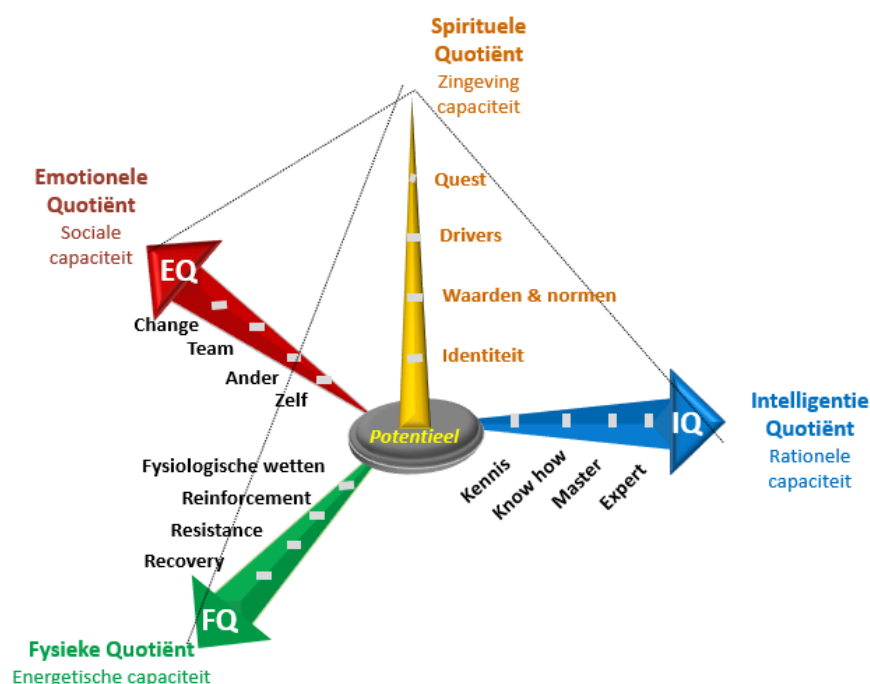
- 1 – De vier assen van het menselijk potentieel
- 2 – De persoonlijkheidsdriehoek
- 3 – Testen en meten van persoonlijkheid en gedrag
- 4 – Te gebruiken meetinstrumenten

Deel I - De vier assen van het menselijk potentieel

Talent kent vele gezichten. Een mens kan immers op tal van onderdelen getalenteerd zijn. Sommigen hebben aanleg voor sport, anderen zijn uitstekende rekenaars, en weer anderen hebben het talent goed om te gaan met mensen. Deze diversiteit aan talenten is een rijkdom waar ook organisaties gebruik van kunnen maken. Toch worden talenten maar al te vaak eenzijdig benaderd. Als we aan een (top)sporter vragen wat het belangrijkste is bij het leveren van een topprestatie, dan noemt hij het mentale aspect vaak als eerste. Wanneer het om een teamsport gaat, wordt uiteraard ook nog de 'teamspirit' genoemd. Wanneer we deze zelfde vraag stellen aan een manager, dan volgt veelal hetzelfde antwoord. Wanneer we echter de vervolgvraag stellen, wordt het meestal stil. Deze vraag is even simpel als confronterend:

Hoeveel wordt er getraind op kennis en kunde? En hoeveel op mentale en emotionele aspecten?

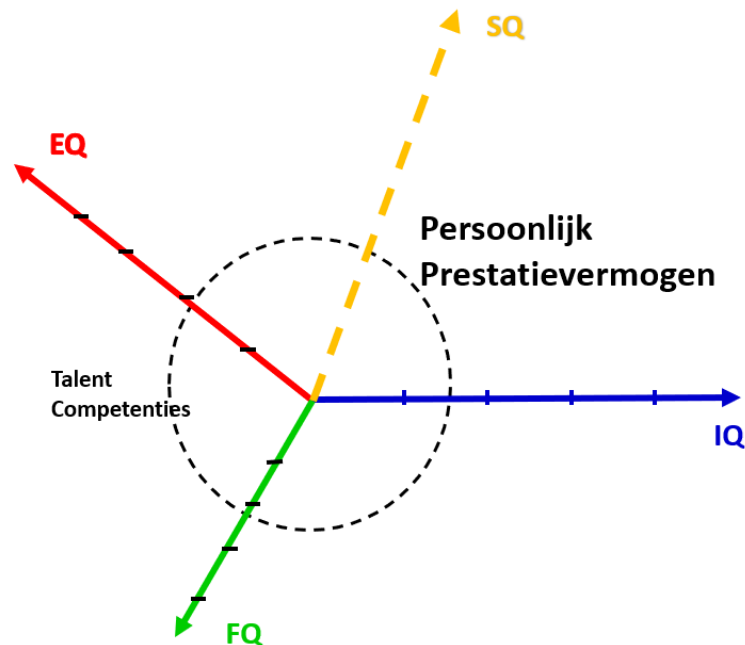
Het antwoord is vaak ontluisterend: er wordt veel, zo niet alleen maar getraind op kennis en kunde. De competenties op de IQ-as zijn vaak uitstekend ontwikkeld. De uitdaging zit hem dan ook niet zozeer in het vergaren van meer kennis, maar in de mentale en emotionele aspecten van het werk, in het creëren van een gezonde work-life balance en in het realiseren van fysieke fitheid. Hiermee zijn gelijk de andere drie assen benoemd: de Emotionele Quotiënt (EQ), de Fysieke Quotiënt (FQ) en de Spirituele Quotiënt (SQ). Vaak wordt het prestatievermogen negatief beïnvloed door een gebrek aan ontwikkeling op de EQ-as en het verwaarlozen van de FQ-as en de SQ-as. En juist deze assen komen steeds meer onder druk te staan in de loop van de carrière. Om het volledig menselijk potentieel te kunnen benutten, moeten we de mens als geheel bekijken en niet alleen als een intelligente drager van kennis en kunde.



Figuur 1 Vier assen van het menselijk potentieel – Mentally Fit 2012

De cirkel van het persoonlijk prestatievermogen

Wanneer we de mens als geheel bekijken, kunnen we ook het persoonlijk prestatievermogen in kaart brengen. Dit wordt namelijk bepaald door de kracht op ieder van de vier assen. We kunnen dit weergeven in een cirkel.



Figuur 2 Cirkel Vier assen van het menselijk potentieel – Mentally Fit 2012

De vorm en omvang van de cirkel in figuur 2 geeft aan hoe ver een persoon zich op de assen heeft ontwikkeld en hoe dit zijn presteren beïnvloedt. Met andere woorden: de vorm en omvang van deze cirkel geven aan in hoeverre mensen zich de competenties hebben eigen gemaakt op ieder van de vier assen. Ook bepaalt het wat ons veel energie kost en wat minder. Als de competenties zijn ontwikkeld, kost het minder energie om goed te presteren. Waar nog geen of onvoldoende ontwikkeling heeft plaatsgevonden, kost het energie.

De begrippen die hier dan ook bij horen zijn talent en competenties. Talent is daarbij te definiëren als een voorkeur. Denk aan rechterhand versus linkerhand. Je hebt van nature de voorkeur voor de een of de ander. Toch kun je ook leren schrijven met je niet-voorkeurshand. Zo werkt het met al onze talenten. Daarbij zijn er steeds twee dingen zeker:

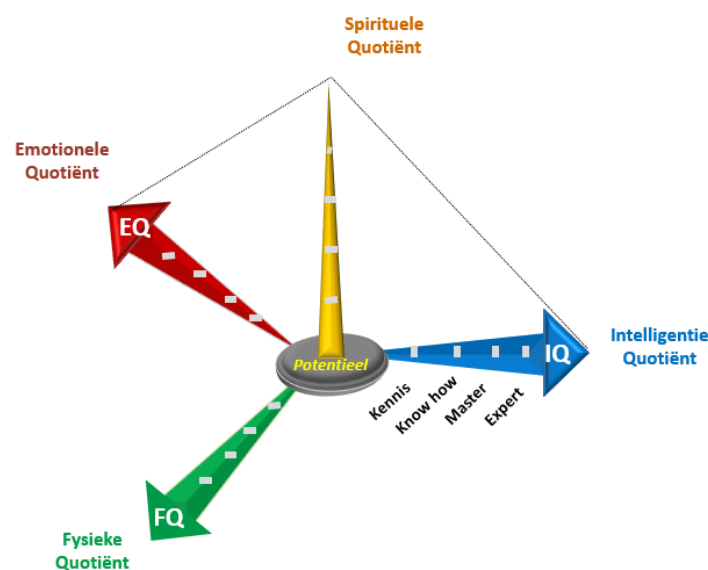
Het ontwikkelen van je talenten kost minder energie en geeft uiteindelijk ook altijd een hoger eindresultaat.

Bij de persoonlijke ontwikkeling proberen we ons prestatievermogen te vergroten. De cirkel moet groeien. Hoe de vorm van de cirkel moet worden (de mate van ontwikkeling op de assen), is bepaald door de aard van

de werkzaamheden en de persoonlijke wensen van de mensen. Daarbij nemen we steeds energie als leidraad voor de bepaling van onze keuzes. We gaan dus niet per definitie uit van ontwikkeling op de talenten. Op een gegeven moment is de meeropbrengst van verdere ontwikkeling van onze talenten steeds minder interessant. Daar staat tegenover dat het ontwikkelen op onze niet-voorkeuren (aspecten waar we minder getalenteerd zijn) interessanter wordt omdat we daar een energielek mee dichten. We kijken dus wat er nodig is aan competenties.

Normaal gesproken betekent dit dat we eerst ontwikkelen binnen onze talenten; als we doorgroeien, gaan we ons ook richten op andere aspecten. Voor velen zal dit betekenen dat we eerst ontwikkelen op de IQ-as (kennis, kunde en vaardigheden). Als we dan doorgroeien, zullen we steeds meer opschuiven naar ontwikkeling op de EQ-as omdat dit gevraagd wordt (leidinggeven, klantcontact, collega's).

1: De IQ-as



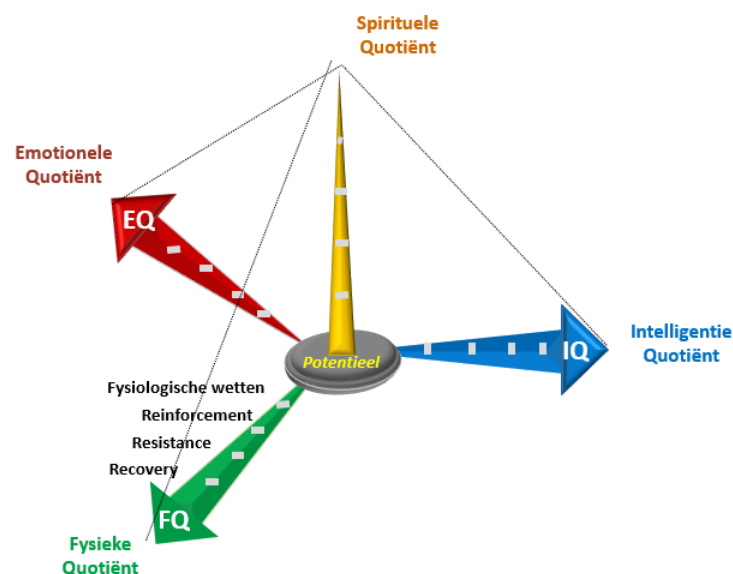
De IQ-as (intelligentiequotiënt) vormt samen met de FQ-, de EQ- en de SQ-as het geheel waarop een mens zijn potentieel op kan ontwikkelen. De IQ-as betreft de intelligentie en geeft de cognitieve ontwikkeling weer, ofwel de *rationele capaciteit*. Het ontwikkelen van de IQ-as gaat dan ook vooral over het opdoen van kennis en capaciteiten.

We kunnen wel stellen dat de meeste mensen hun IQ-as redelijk goed hebben ontwikkeld. Het onderwijssysteem in ons land, maar ook in andere landen, stimuleert met name deze as. Alles wat

we leren, loopt steeds volgens een bepaald stramien; we doen kennis op, we leren die toe passen, we gaan die beheersen en na veel oefenen worden we er echt goed in. Hoe ouder we worden en hoe verder we groeien in onze carrière, hoe meer kennis en kunde we vergaren. We stretchen ons potentieel op de IQ-as dan ook steeds verder uit.

Als we in de sport vragen waar de toppers hun wedstrijden mee winnen, het IQ, het EQ, het FQ of het SQ, dan roept iedereen dat het EQ uiteindelijk de belangrijkste factor is. Natuurlijk moeten alle vier de assen in voldoende mate ontwikkeld zijn. Een tennisser met onvoldoende kwaliteiten (kennis, kunde en vaardigheden – IQ) hoeft de baan niet op te gaan, en evenmin als hij niet voldoende fit is (FQ), maar de beslissende factor is toch steeds de mentaal/emotionele component. IQ en FQ zijn dus essentieel als basis, EQ is beslissend voor het prestatievermogen.

2: De FQ-as



De as van de fysieke quotiënt (FQ) geeft ons inzicht in hoe goed we zijn in het managen van onze energie. Het betreft de *energetische capaciteit*. Ons presteren, zowel op de korte als op de langere termijn, is immers in hoge mate afhankelijk van het niveau van energie. Er komt dan ook steeds meer aandacht voor alles wat we hebben meegekregen van moeder natuur. Het FQ wordt vaak echter zowel onderschat als veel te beperkt uitgelegd. Maar wie er goed over nadenkt, weet hoe belangrijk deze as is. Als je fit bent en je sterk voelt, kun je alles aan. Niets is onmogelijk. Ben je vermoeid of niet fit, dan veroorzaken precies diezelfde gebeurtenissen stress. Fouten en conflicten komen in een veelvoud voor als we niet fit zijn. Op de FQ-as kijken we dan ook naar de fysiologische wetten en naar wat we van nature hebben meegekregen.

Ook deze as hebben we in vier stappen opgedeeld. We zien dat alle assen beginnen met kennis, zo ook deze; kennis van de wetmatigheden van moeder natuur, wat hebben we meegekregen waar we het mee moeten doen. Vervolgens wordt dit verder uitgewerkt in het model van de drie R-en: *Reinforcement*, *Resistance* en *Recovery*, of in sporterstermen trainen, presteren onder druk en herstellen. Het gaat te ver om de fysieke as volledig uit te werken. Wel zullen we hier dieper ingaan op een aantal aspecten van energiemangement, recovery en stress. Dit omdat blijkt dat voor velen hier veel valt te winnen.

Manage energy, not time

De oplossing om het hoofd te bieden aan de eisen van de huidige maatschappij, is niet langer te denken in termen van het draaien van meer uren, maar in het efficiënter en effectiever besteden van energie. Less is more.

Excellence

Meer inspanning levert dus niet altijd meer op. Er zijn slechts weinig mensen die echt efficiënt en effectief zijn. De kunst is dan ook te zien waar je energie kunt winnen. Echter voordat dat iets oplevert, zullen we eerst inspanningen moeten leveren.

Doing the right things

Veel van de niet-productieve afspraken komen vanuit vragen van anderen, inproductief overleg, e-mail en bureaucratische verplichtingen. We laten onze agenda dus vaak meer leiden door anderen dan door onze eigen prioriteiten

Energy we

Een tweede element is de 'energy we'. Welke aspecten kunnen we als team en als organisatie verbeteren om energie te winnen? Je kunt hier denken aan zaken als effectief vergaderen, discipline in mail, beter omgaan met storingen tijdens het werk, beter omgaan met conflicten. Maar ook aan energiegevers als teambuilding, voeding, drinken, beweging en pauzes.

Spanning en ontspanning

Wie een ideale energiecurve heeft, beschikt over een goed evenwicht tussen ontladen en weer opladen van energie. We moeten er dan ook voor zorgen dat ons energieniveau zich continu op een goed peil bevindt.

Slaap

De functie van slaap is om onze drie batterijen (mentaal, emotioneel en fysiek) weer met energie aan te vullen. Van groot belang is daarbij te weten dat er een verschil is tussen de *kwaliteit* (duur van uitschakeling van de hersenen) en de *kwantiteit* (duur van de slaap op zich). Twee algemene belangrijke slaaptips zijn; Handhaaf zoveel mogelijk regelmaat en koester je slaap.

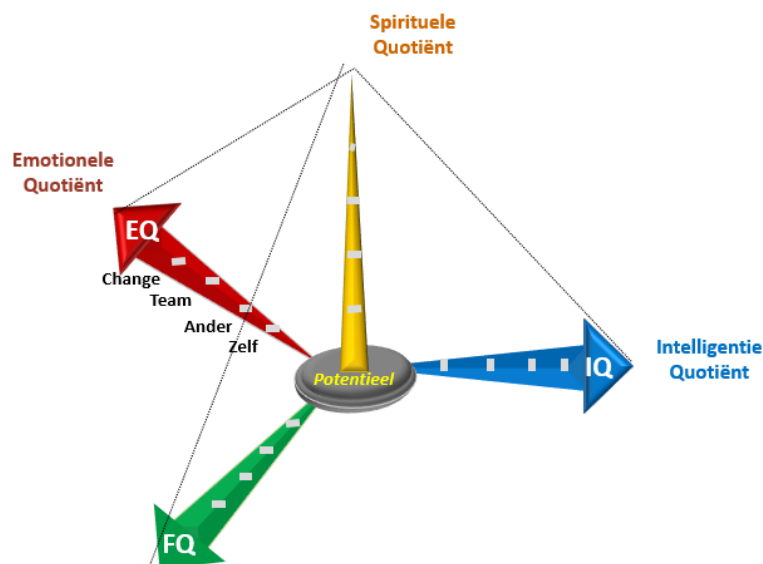
Lichaamsbeweging

Lichaamsbeweging is naast slaap en voeding een belangrijke factor in het opladen van onze (fysieke) batterij. Wie fysiek fit is, kán ook letterlijk meer aan, niet alleen in fysiek, maar ook in mentaal en emotioneel opzicht. Zorg voor afwisseling in beweging en rust en cardio en krachttraining.

Voeding

Voeding is de brandstof waar wij op rijden, waar wij op presteren. Zorg dat 80 procent van je voeding bestaat uit voedingsmiddelen waar je het beste op kunt presteren. Die overige 20 procent mag bestaan uit producten die misschien niet de beste brandstof en bouwstoffen leveren, maar waar je op dat moment trek in hebt of die je op een feestje worden aangeboden. **Stress** Of we iets als stress ervaren, is ook afhankelijk van ons energieniveau. Zitten we niet zo ruim in onze energie, is de batterij niet meer helemaal vol, dan zullen we al sneller een situatie als stressvol ervaren. Onze kijk op de situatie, onze perceptie, verandert. We kunnen met een lege batterij minder hebben, zijn sneller geïrriteerd en zien eerder beren op de weg.

3: EQ-as



De as van de Emotionele Quotiënt (EQ-as) geeft onze ontwikkeling weer op het gebied van de sociale intelligentie. Het betreft onze *sociale capaciteit*. Het begrip emotionele intelligentie (EQ) werd in 1995 geïntroduceerd door Daniel Goleman. Inmiddels zijn er – net als voor het IQ – tests ontwikkeld die het EQ van mensen proberen te meten. Mensen met een hoge EQ-score zijn goed in staat om te gaan met anderen,

zijn doorgaans empathisch en weten zich aan te passen aan omstandigheden. Mensen met een laag EQ vinden dit alles moeilijk, zijn minder sociaal vaardig en worden om die reden wel bestempeld als 'eigengereid'.

De as van de Emotionele Intelligentie (EQ-as) kent wat ons betreft vier fasen:

Fase 1: zelf

De basis voor het ontwikkelen van het EQ ligt altijd bij de persoon zelf. Pas als deze een goed beeld heeft van zichzelf, begrijpt hij wat er gebeurt in de relatie met anderen. Er zijn twee redenen waarom het belangrijk is om inzicht te krijgen in de eigen persoonlijkheid. De eerste is dat het vaststellen van de voorkeuren (talenten) nodig is als basis voor verdere persoonlijke ontwikkeling. De tweede reden is dat een persoon die zich wil ontwikkelen op de EQ-as inzicht moet hebben in de perceptie van anderen over zichzelf. Het eerste – inzicht in de eigen persoonlijkheid – is van belang om te begrijpen waarom wij in de relatie met anderen doen zoals we doen. Het tweede – de perceptie van anderen – is van belang omdat anderen lang niet altijd zien waarom je doet wat je doet. Vaak wordt gedrag heel anders uitgelegd. We moeten ons hier goed bewust van zijn.

Fase 2: ander (mensen)

Fase 2 op de EQ-as betreft de omgang met mensen. Het gaat hier om een-op-eencontacten zoals tijdens coaching of persoonlijk leidinggeven. Maar denk ook aan klantencontact, contact met collega's of persoonlijke relaties in de privésfeer. Om dit effectief en efficiënt te doen, moet in ieder geval fase 1 goed zijn doorlopen. Het is belangrijk dat bijvoorbeeld een coach zichzelf goed begrijpt en dat deze een zuiver beeld heeft van de manier waarop anderen hem zien. Maar ook is het van belang dezelfde methodieken en technieken te beheersen die worden gebruikt bij fase 1 om anderen te kunnen zien en begrijpen. Alleen dan kan hij anderen een spiegel voorhouden en echt impact hebben op de beïnvloeding van het gedrag van anderen.

In het ondersteunen van de ontwikkeling van anderen is het interessant om na te gaan welke personen nu echt grote invloed hebben gehad op de eigen ontwikkeling, zowel zakelijk als persoonlijk. Wie weet wat het nu precies was waarom die ander zo'n invloed op je had, krijgt inzicht in wat coaching nu eigenlijk inhoudt. Normaal gesproken gaat het hierbij niet om het voordoen of vertellen hoe het moet. Coaching is het brengen tot inzicht, het stimuleren van denken, en het aansporen tot eigen actie.

Fase 3: team

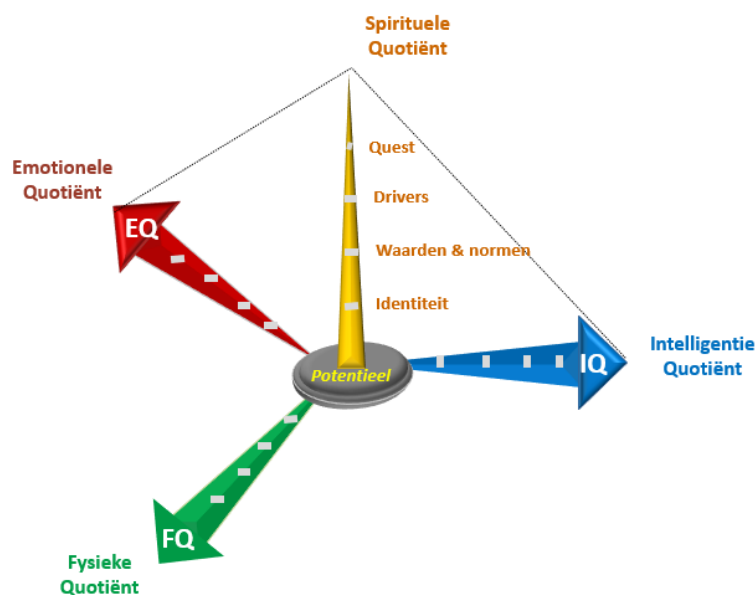
Als derde fase op de EQ-as kijken we naar het team. In de basis komen hier dezelfde elementen terug die we ook zien bij fase 2, omdat we ook hier met mensen te maken hebben. Vele jaren is dan ook gedacht dat teamcoaching bestaat uit het begeleiden van individuele teamleden naar een zo hoog mogelijk niveau. Maar een team is meer dan een optelsom van individuen. De teamspirit en cultuuraspecten zijn net zo essentieel.

Hoe werken de relaties van de individuen op elkaar in? Hoe is de onderlinge chemie? Wat is de rol van de teammanager of coach? Wat maakt een 'dreamteam'? Kortom, hoe krijgen we alle neuzen dezelfde kant op?

Fase 4: veranderen

De vierde fase op de EQ-as betreft veranderen. Dit lijkt een onlogisch vervolg op de voorgaande drie, maar geeft perfect weer dat het vak van verandermanagement zich heeft ontwikkeld van een meer technisch gebied naar een gebied van het veranderen van gedrag en werkwijzen van mensen. Veranderen krijgt in ieder bedrijf veel aandacht, en verandermanagement wordt door alle managers als een van de belangrijkste ontwikkelpunten gezien. De reden hiervoor is simpel: iedere organisatie wordt continu geconfronteerd met veranderingen. In bijna 60 procent van de gevallen blijkt een verandertraject echter te mislukken. Het onderkennen dat veranderen primair te maken heeft met mensen, en in veel mindere mate met structuren, processen, procedures en coördinatiemechanismen, is al een belangrijke stap voorwaarts.

4: De SQ-as



De spirituele as is voor veel bedrijfsatleten de lastigste. Vaak is de perceptie dat spiritueel zweverig is, en daarom nemen mensen deze as niet serieus. Dit komt mede omdat veel coaches de SQ sterk naar emotie vertalen. Vanuit het oogpunt van energie en ontwikkeling is de SQ-as echter direct gekoppeld aan performance. Het richten van activiteiten en ontwikkeling naar je persoonlijke doelstellingen, gebaseerd op capaciteiten en waarden en normen, geeft de hoogst mogelijke energie. Een sporter zal nooit het hoogste halen zonder voldoende ambitie. Deze ambitie geeft ons de motivatie om steeds wat extra te geven. Daarbij is zingeving een individueel gegeven. Iedereen geeft daar een eigen invulling aan. We zien in de westerse economieën op dit gebied een kentering. Waar voorheen de primaire focus lag op financiële performance,

krijgt nu duurzaamheid en ethisch besef een steeds belangrijkere plaats. Dit is mogelijk ook de reden dat er steeds meer oog is voor zingeving – zowel op persoonlijk vlak als bij organisaties.

Identiteit

Bij de EQ-as hebben we gekeken naar persoonlijkheid; daarbij ligt de focus op het krijgen van een goed beeld van je capaciteiten en persoonlijkheid. De SQ-as begint ook bij jezelf. Maar waar op de EQ-as de doelstelling is om sterker te worden in de relatie met anderen, is hier de doelstelling inzicht te krijgen in diepere drijfveren.

De laatste jaren is veel geschreven over authentiek leiderschap. Met name Gardner heeft hier veel studie naar verricht. De visie daarbij is dat een leider krachtiger overkomt, krachtiger is, als hij dichter bij zichzelf blijft. In andere stromingen wordt de aandacht meer gericht op een specifieke wijze van leiderschap, een meer technische benadering. Bij authentiek leiderschap wordt meer uitgegaan van de leider zelf. Dit vraagt goed inzicht in de eigen identiteit, het eigen DNA. Dit speelt niet alleen voor leiders. Wat is de eigenheid van de persoon? Waarin onderscheid je jezelf van anderen?

Waarden & normen

De turbulente crisissen van de laatste jaren hebben het besef teruggebracht dat ethisch gedrag belangrijk is. Het niet leven naar de eigen waarden en normen geeft veel energieverlies. Toch is de neiging groot om door omgevingsaspecten de eigen waarden en normen los te laten. Ook speelt de natuur van de mens hier een belangrijke rol. Vanuit de natuur zijn we namelijk geneigd om waarden en normen snel los te laten voor de bevrediging van primitieve behoeften op de korte termijn. In de meest extreme vorm zien we dit terug in noodsituaties, waar het overlevingsinstinct sterker is dan waarden en normen.

Het bijzondere van waarden en normen is dat ze voor een groot deel worden bepaald door omgevingsfactoren. Vanzelfsprekend is er een samenhang met het karakter. Hierbij zijn er structurele factoren in het spel, maar ook elementen die veel korter een rol spelen of zelfs incidenteel zijn.

Bij de structurele factoren spreken we vaak over beliefs, overtuigingen. Als voorbeeld kun je daarbij denken aan godsdienstige overtuigingen, maar ook meer algemeen aan cultuur. Het zijn waarden en normen die gedurende lange tijd worden meegegeven.

Drivers

Motivatie heeft veel verschillende aspecten, ieder met eigen impact en kracht. De sterkste blijken de zogenoemde ‘drivers’: de diepste drijfveren in een mens. Deze komen dus van binnenuit, en niet van buiten. Dit laat onverlet dat goede leiders deze motivatiefactoren kunnen activeren bij hun medewerkers. Als we dus praten over de drivers van de mens, dan hebben we het over de echte intrinsieke motivatie. Dit wordt vaak aangegeven als passie.

Het begrip passie is veelbesproken. Er zijn stromingen die aangeven dat je altijd je passie moet volgen, andere stromingen vinden dat je daarbij realistisch moet zijn. Er zijn veel redenen te geven en situaties te bedenken waarbij het volgen van de passie niet verstandig is. Aan de andere kant zal het volgen van de eigen passie het meeste energie geven en daarmee leiden tot een optimale inzet en motivatie. De waarheid ligt dus in het midden. Daarnaast is er ook nog de koppeling met de capaciteiten (talenten). Hoewel dit vaak in elkaars verlengde zal liggen, is dit niet altijd het geval. Passie geeft maximale inzet en motivatie en daarmee veel energie. Hoge capaciteiten geven een gemakkelijke uitvoering en daarmee minder energieverlies.

Quest

Al eeuwen lang houdt het begrip 'quest', de zoektocht naar zingeving, mensen bezig. Vaak wordt het gematerialiseerd, bijvoorbeeld bij de heilige graal. Maar feitelijk gaat het om het hogere doel in het leven. Dit klinkt voor veel bedrijfsatleten soft, maar eigenlijk is het vreemd dat ze dit soft vinden. Voor bedrijven is het eerste waarmee we starten het definiëren van een missie en een visie. Waarom bestaat het bedrijf? Wat is de ultieme doelstelling? En hoe denken we daar ooit te komen? Alle strategische doelen moeten in lijn zijn met de missie en de visie. Voor individuen zou het niet anders moeten zijn. De missie en visie, hoewel we het anders noemen, zijn richtinggevend. Bij individuen praten we over zingeving (meaning en sense) en ambitie. Wij hebben dit vertaald naar 'quest'. Als deze helder is kunnen we bezien of alles waarmee we bezig zijn, inclusief het ontwikkelpad dat we volgen, voldoende in lijn is met deze missie. Een veelgebruikte oefening om de hogere aspecten scherp te krijgen, is 'the bucket list', genoemd naar de gelijknamige film. Als je wist dat je nog een beperkte tijd te leven had, wat zou je dan nog allemaal willen doen? Het wordt de bucket list genoemd omdat je zo'n lijstje normaal gesproken in de prullenmand gooit. Toch geeft het veel informatie als je zo'n lijstje voor jezelf maakt: het toont wat je écht belangrijk vindt.

Het vervolg

In het volgende whitepaper gaan we dieper in op de persoonlijkheidsdriehoek waarbij vier elementen centraal staan die van invloed zijn op de competenties van een persoon. Dit zijn persoonlijkheid, talent, motivatie en ontwikkeling van de hersenen.

Over de auteur

Prof Jan van Zwieten (57) studeerde economie aan de Koninklijke Militaire Academie en voltooide zijn accountantsstudie aan de Universiteit van Amsterdam. Naast een succesvolle carrière als DGA van een aantal bedrijven heeft hij dit altijd gecombineerd met diverse rollen in het onderwijs. Momenteel is hij naast zijn functie als rector van de Netherlands Business Academy nog steeds actief als hoogleraar leadership. Hij is tevens auteur van het boek De Talentcoach.



Het boek De Talentcoach

Dit whitepaper is gebaseerd op het boek De Talentcoach. Het boek wordt onder meer gebruikt in onze masteropleidingen en tijdens de masterclass Leadership en de 3 daagse persoonlijk leiderschap in de Ardennen. Je kunt het boek tevens online bestellen.

