

# Duurzaam benutten van talent

*Hoe doe je dat?*



Werkbare koppeling van  
talent aan werkactiviteiten  
en organisatiedoelen

Louis Celant en Willy Veenkamp

---

# Duurzaam benutten van talent

*Hoe doe je dat?*

Werkbare koppeling van  
talent aan werkactiviteiten  
en organisatiedoelen

**Louis Celant en Willy Veenkamp**

Zwolle, mei 2020

Duurzaam benutten van talent is een uitgave van het lectoraat Sociale Innovatie verbonden aan Hogeschool Windesheim met ondersteuning van NSvP.

Deze publicatie van Windesheim valt onder een Creative Commons Naamsvermelding 4.0 Internationaal-licentie. Dit betekent dat de kennis uit deze publicatie hergebruikt mag worden als basis voor de ontwikkeling van nieuwe kennis mits de naam van de auteur en/of Windesheim hierbij vermeld wordt.



# Inleiding

**Het benutten van het aanwezige talent in organisaties wordt als steeds belangrijker ervaren. Door krapte op de arbeidsmarkt, om wendbaar te zijn tijdens onvoorziene gebeurtenissen zoals de corona crisis, of om duurzaam toegevoegde waarde te kunnen leveren, organisaties worden gedwongen om goed naar het aanwezige arbeidspotentieel te kijken. Wat hebben we in huis, hoe zetten we onze medewerkers in hun kracht en wat is daar voor nodig? Het denken vanuit talent lijkt hierdoor de plaats in te nemen van het denken vanuit competenties, dat decennia lang centraal stond in organisaties.**

Maar hoe doe je dat denken en werken vanuit talent? Hier ligt de uitdaging voor organisaties. Voordat je het aanwezige talent kunt benutten dien je het wel te herkennen en als je weet welke talenten er aanwezig zijn (talentbewustzijn), moet je op zoek naar de aansluiting van de talenten op de werkactiviteiten en de doelen van de organisatie. En tot slot, hoe zorg je er dan voor dat de talenten ook blijvend worden benut?

Wij verrichten onderzoek naar talentbenutting in organisaties en willen organisaties, medewerkers en leidinggevenden ondersteunen in het duurzaam benutten van het aanwezige talent. Dit doen we door te kijken naar de belangrijke rol die de arbeidsrelatie

tussen leidinggevende en medewerker speelt. We ondersteunen om een win-win situatie te bereiken, want zoals veel onderzoeken beschrijven is het werken vanuit talent goed voor zowel de (organisatie) prestatie als het werkplezier van de medewerker. Werken vanuit talent draagt niet alleen bij aan betere prestaties, maar leidt ook tot het oppakken van andere taken en innovatief gedrag. Daarnaast vergroot het werken vanuit talent het werkplezier en de betrokkenheid bij het team en de organisatie.

In dit e-boek gaan we op zoek naar manieren om de stap te zetten van herkennen naar benutten van talent en beschrijven we eerst wat maakt dat die stap in de praktijk vaak zo weerbarstig is. Op grond van ons onderzoek naar talentbenutting (voor meer informatie over ons onderzoek zie bijlage 1) zijn we in de literatuur op zoek gegaan naar interventies met en zonder talentfocus en de werking ervan. Vervolgens nemen we je mee in de praktijksituatie van een aantal organisaties waar we experimenteren met interventies gericht op talentbenutting.

Het experimenteren is mede mogelijk gemaakt door financiële ondersteuning van de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek. Door in een experimentele setting met medewerkers en leidinggevenden aan de slag te gaan met het koppelen van talent aan werkactiviteiten en organisatiedoelen zien we mooie eerste resultaten. Wat werkt wel en wat werkt niet bij talentgerichte interventies in de praktijk?

En wat kunnen medewerkers, teams en organisaties hiervan leren in de verdere ontwikkeling van een talentgerichte aanpak?





# Opbouw e-boek

Het eerste hoofdstuk beschrijft wat wij onder talentbenutting verstaan, welke benadering van talentbenutting wij volgen in onze aanpak en hoe het staat met talentgerichtheid in organisaties. Hoofdstuk 2 geeft antwoord op de vraag hoe je talent kunt herkennen en wat je er vervolgens als medewerker zelf mee kunt doen. Daarnaast gaan we in op de rol die je als leidinggevende kunt spelen in het ondersteunen van het benutten van talent. Het derde hoofdstuk gaat in op het belang van het borgen van talentbenutting in je organisatie en bespreekt drie focusgebieden voor talentbenutting waarna in hoofdstuk 4 aandacht wordt besteed aan verschillende talentinterventies en hun effect en benoemen we mogelijkheden

om te experimenteren met interventies met een talentfocus. In hoofdstuk 5 worden een aantal talentinterventie-experimenten beschreven die een beeld geven van hoe talentbenutting er in de praktijk uit kan zien. Tot slot komen we in het zesde hoofdstuk tot een aantal aanbevelingen waarmee we je hopen te inspireren. Het zijn concrete tips voor jou als medewerker, als leidinggevende of als HR-professional of functionaris belast met HR-taken om vanuit een talentgerichte focus en aanpak in de organisatie tot duurzame benutting te komen van het aanwezige talent. We wensen je veel leesplezier!

**Louis Celant**  
**Willy Veenkamp**

In deze publicatie maken we gebruik van teksten en onderzoeksresultaten uit ons kwantitatieve en kwalitatieve onderzoek. De resultaten uit het kwantitatieve onderzoek zijn eerder gepubliceerd in het Tijdschrift voor HRM (Vos, M., de Vries S., Celant, L.G., & Veenkamp, W. (2017). Optimaal benutten van talent: De interactie tussen medewerker en leidinggevende. *Tijdschrift voor HRM*, 12; [https://tijdschriftvoorhrm.nl/optimaal-benutten-talent/?utm\\_source=sv&utm\\_medium=mail&utm\\_campaign=author](https://tijdschriftvoorhrm.nl/optimaal-benutten-talent/?utm_source=sv&utm_medium=mail&utm_campaign=author)). Voor de verantwoording van de onderzoeksmethodiek verwijzen we graag naar dit artikel en naar bijlage 2 van het e-boek. De resultaten uit het kwalitatieve onderzoek worden nog gepubliceerd. De citaten van geïnterviewden in hoofdstuk 1 t/m 3 komen uit dit onderzoek.

Heb je vragen over het e-boek of over ons onderzoek en wil je contact? Je kunt ons bereiken op [lg.celant@windesheim.nl](mailto:lg.celant@windesheim.nl) en [WM.Veenkamp@windesheim.nl](mailto:WM.Veenkamp@windesheim.nl)

# Inhoudsopgave

Inleiding.....	3	<b>4 Talentinterventies? Weten we eigenlijk of en hoe het werkt?.....</b>	<b>24</b>
<b>1 Wat is talentbenutting en hoe staat het met talentgerichtheid in organisaties?.....</b>	<b>6</b>	<b>4.1</b> Waar zijn talentinterventies op gericht en wat is de werking?.....	<b>25</b>
<b>1.1</b> Wat is talentbenutting en waarom is het belangrijk?.....	<b>7</b>	<b>4.2</b> Talentinterventies binnen de focusgebieden.....	<b>25</b>
<b>1.2</b> Hoe kijkt je organisatie naar talent?.....	<b>9</b>	<b>4.2.1</b> Talentinterventies gericht op koppeling aan werkactiviteiten.....	<b>26</b>
<b>1.3</b> Organisatie van werk vanuit een talentgerichte aanpak.....	<b>9</b>	<b>4.2.2</b> Talentinterventies gericht op koppeling aan organisatie-doelen.....	<b>26</b>
<b>1.4</b> Talentbenutting als proces.....	<b>10</b>	<b>4.2.3</b> Talentinterventies gericht op ondersteuning van leidinggevende bij koppeling.....	<b>27</b>
<b>2 Hoe herken je talent, wat doe je ermee en wat kan je als leidinggevende doen om te versterken?.....</b>	<b>12</b>	<b>4.3</b> Onze bevindingen over beschikbare talentinterventies.....	<b>28</b>
<b>2.1</b> Herkenning van je talent.....	<b>13</b>	<b>4.4</b> Aanbrengen talentfocus in interventies.....	<b>29</b>
<b>2.2</b> Wat levert talentherkenning jou en je organisatie op?.....	<b>14</b>	<b>4.5</b> En daarom experimenten.....	<b>30</b>
<b>2.3</b> Proactief gedrag: gedrag om iets met je talent te gaan doen.....	<b>14</b>	<b>5 Drie talentbenutting-experimenten ..</b>	<b>31</b>
<b>2.4</b> Belangrijke rol van de leidinggevende.....	<b>16</b>	<b>I.</b> De overheidsorganisatie.....	<b>33</b>
<b>3 Drie focusgebieden voor talentbenutting.....</b>	<b>18</b>	<b>II.</b> De intergemeentelijke dienst.....	<b>35</b>
<b>3.1</b> Koppeling van talent aan werkactiviteiten.....	<b>20</b>	<b>III.</b> Het adviesbureau.....	<b>37</b>
<b>3.2</b> Koppeling van talent aan organisatiedoelen.....	<b>21</b>	<b>5.1</b> Bevindingen trainers experimenten.....	<b>41</b>
<b>3.3</b> Ondersteunende rol van de leidinggevende in de koppeling van talent.....	<b>21</b>	<b>5.2</b> Resultaat experimenten.....	<b>42</b>
		<b>5.2.1</b> Wat werkt bij de koppeling van talent aan werkactiviteiten?.....	<b>42</b>
		<b>5.2.2</b> Wat werkt bij de koppeling van talent aan organisatiedoelen?.....	<b>43</b>
		<b>5.2.3</b> Wat werkt voor de leidinggevende in de ondersteuning van de koppeling?.....	<b>44</b>
		<b>6 Hoe verder met talentbenutting.....</b>	<b>45</b>
		<b>6.1</b> Duurzaam benutten van talent ..	<b>46</b>
		<b>6.2</b> Wegwijzer voor medewerker.....	<b>47</b>
		<b>6.3</b> Wegwijzer voor leidinggevende.....	<b>47</b>
		<b>6.4</b> Zet talentinterventies in.....	<b>49</b>
		<b>Bijlage 1:</b> Meer informatie over ons onderzoek.....	<b>52</b>
		<b>Bijlage 2:</b> Verantwoording onderzoek.....	<b>55</b>
		<b>Bijlage 3:</b> Trainingsbureau Rendement door Talent.....	<b>56</b>





**1**

## **Wat is talentbenutting?**

*En hoe staat het met talentgerichtheid in organisaties?*

**Er wordt in organisaties veel belang gehecht aan talent en talentmanagement. De eerste stap van talentmanagement is het herkennen van het aanwezige talent van medewerkers in de organisatie. In de praktijk blijkt dat dit meestal wel lukt, maar dat herkennen alleen niet voldoende is om daadwerkelijk iets met het talent te doen. Organisaties zoeken dan ook vaak nog naar de juiste aanpak om tot benutting van het aanwezige talent te komen.**

Hoe doet je organisatie dat en welke rol speel je zelf hierin? Wat kun je als medewerker doen? Hoe kun je als leidinggevende ondersteunen en hoe kun je talentbenutting vanuit HRM faciliteren? We richten ons hierbij op jou als medewerker, als leidinggevende of als HR-professional. Als leidinggevende of als HR-professional speel je een ondersteunende rol van betekenis en kun je het e-boek gebruiken om na te denken over je rol in de ondersteuning van talent. Daarnaast kijken we ook naar de talentgerichtheid van een organisatie.

Wat is de definitie van talent? Er zijn in de (wetenschappelijke) literatuur veel definities van talent te vinden. Wij gaan uit van de volgende definitie:

***Talent is een natuurlijke aanleg die door gedrag bijdraagt aan succes van de organisatie en werkplezier van de medewerker.***

### 1.1 Wat is talentbenutting en waarom is het belangrijk?

Talent kan zichtbaar worden in gedrag van iemand. Je kunt bijvoorbeeld het talent hebben om anderen aan te moedigen. Dit wordt zichtbaar als je dit ook daadwerkelijk doet. Of je dit doet hangt vaak af van de situatie. Zo kun je van het talent "aanmoedigen" gebruik maken bij sportactiviteiten, maar dit betekent nog niet dat je dit ook doet in een werksituatie. Als je je talent inzet en laat zien in gedrag in een werksituatie spreken we van talentbenutting.

Talentbenutting betekent dus dat je werkt vanuit je talent op een manier die leidt tot opbrengsten voor zowel jezelf, zoals werkplezier, als voor de organisatie, zoals de kwaliteit van je werk. In meerdere onderzoeken wordt dan ook geconcludeerd dat talentbenutting kan leiden tot een win-win

*“Zoals hersteldrang, dat herken ik niet alleen in mijn werk, maar ook privé. Als er iets niet werkt, of het loopt niet goed, dan heb ik de behoefte dat dat weer gaat lopen.”*





situatie. Helaas zien we deze vorm van talentbenutting nog niet vaak terug. Waar kan dit aan liggen?

De reden dat talentbenutting maar weinig gebeurt is dat veel organisaties zich onvoldoende bewust zijn van de meerwaarde van de talentbenadering voor alle medewerkers. In veel organisaties is er een traditionele kijk op talent waarbij de ogen vooral gericht zijn op de "toppers", mensen die uitblinken in een bepaald talent. Er is dan weinig oog voor alle aanwezige talenten die anderen bezitten. Deze exclusieve benadering staat haaks op de inclusieve benadering van talent, die stelt dat iedereen talent heeft dat ingezet kan worden bij het verrichten van werkactiviteiten.

In de inclusieve benadering wordt gekeken naar hoe mensen het beste uit zichzelf kunnen halen en hoe zij van daaruit worden ingezet. Dit is in tegenstelling tot de benadering vanuit competenties, waarbij geprobeerd wordt mensen te laten voldoen aan de vereiste competenties, ongeacht of dit aansluit bij het talent van iemand.

### **Talent of competentie?**

Kun je competentie vervangen door talent? Nee, want bij talent gaat het altijd om eigenschappen die aansluiten bij de natuurlijke aanleg van iemand. En dat hoeft bij competenties niet het geval te zijn. Competenties vormen wel een goed hulpmiddel om aan te geven welke kennis, vaardigheden en houding nodig zijn om bepaalde werkactiviteiten te kunnen uitvoeren.

Werken vanuit talent betekent werken vanuit de visie dat iedere medewerker talenten heeft die benut kunnen worden voor de organisatie en het werkplezier van de medewerker. Belangrijk hierbij is dat je weet wat je talent is en zoekt naar hoe je dat kunt inzetten bij werkactiviteiten. Daarnaast is het essentieel om te kijken hoe je talent aansluit bij de doelen van de organisatie, of bij team- en afdelingsdoelen.

Voordat we ingaan op de rol van medewerkers en de ondersteuning door de leidinggevende bij het benutten van talent gaan we eerst in op de talentgerichtheid van een organisatie.



## 1.2 Hoe kijkt je organisatie naar talent?

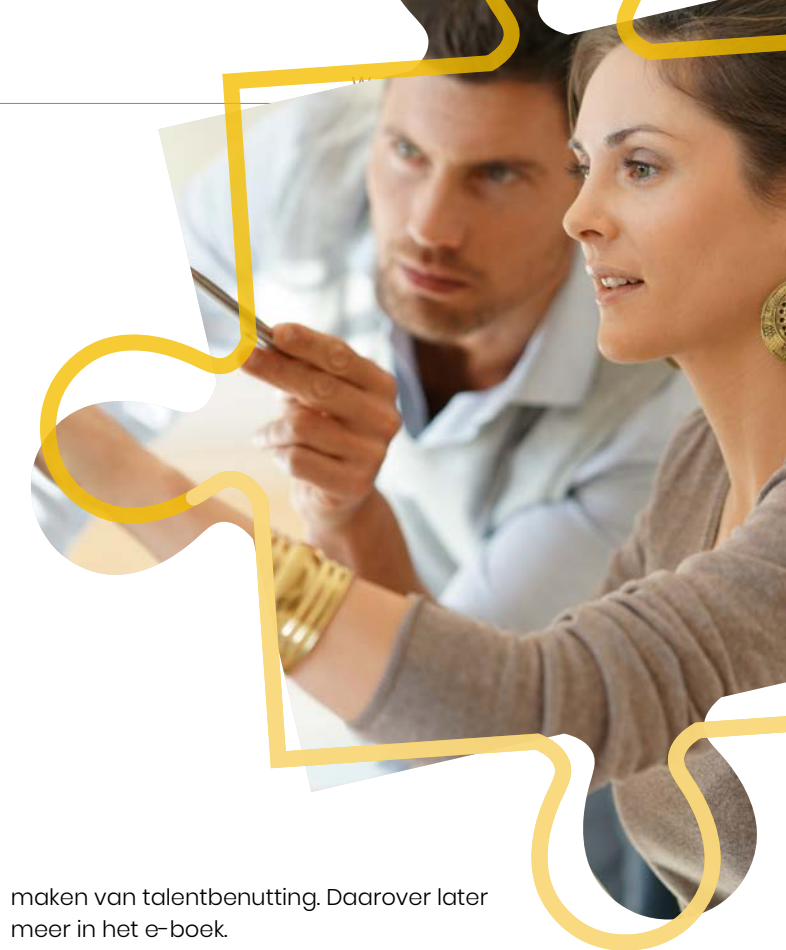
Als we het hebben over de talentgerichtheid van je organisatie dan hebben we het over hoe je organisatie kijkt naar talent (hoe is de talent mind-set?) en hoe je organisatie het benutten van talent van medewerkers in het werk organiseert.

Als een organisatie vanuit een talentgerichte benadering kijkt naar medewerkers, wordt het talent van medewerkers als uitgangspunt genomen voor het inrichten van werkactiviteiten. Taken worden verdeeld over medewerkers op basis van talenten. Dit is in tegenstelling tot het meer traditionele competentie management waarbij de medewerkers moeten voldoen aan functie-eisen, ongeacht of die aansluiten bij hun natuurlijke talent. De toegevoegde waarde van een talentgerichte aanpak ten opzichte van een competentiegerichte aanpak is dat bij het werken vanuit talent de natuurlijke aanleg van medewerkers vertrekpunt is. Organisaties die deze benadering hanteren en (willen) werken vanuit talent noemen we talentgericht.

## 1.3 Organisatie van werk vanuit een talentgerichte aanpak

Talentgerichtheid van de organisatie is dus een belangrijke voorwaarde om tot een talentgerichte aanpak te komen. Dat wil niet zeggen dat als een organisatie niet talentgericht is, je niet vanuit talent kunt werken. Misschien werken medewerkers al, bewust of onbewust, vanuit hun talent of zijn ze proactief in hun gedrag om iets met hun talent te (gaan) doen. Door meer bewust te werken vanuit talent kun je nog meer werk

“Ik vind het een positief signaal dat het management gaat inzetten op talentbenutting. En het gaat kennelijk organisatiebreed opgepakt worden. Dat als je het werk doet wat goed past bij je talent, je talent goed in kwijt kan, leuk werk hebt en er verbonden aan bent als persoon. Dat vind ik positief.”



maken van talentbenutting. Daarover later meer in het e-boek.

Nu we weten dat talentgerichtheid belangrijk is, gaan we verder in op hoe organisaties het benutten van talent in het werk hebben georganiseerd. In organisaties blijkt werken vooral vanuit taken georganiseerd te zijn en is het werken hoofdzakelijk gericht op het verbeteren van de productiviteit, flexibiliteit en efficiency. In deze (reguliere) benadering staat de organisatie duidelijk voorop en wordt er weinig bewust rekening gehouden met het talent van de medewerkers.

Maar het kan ook anders. Er is ook een aanpak mogelijk die zowel streeft naar winst voor de organisatie als voor de medewerkers. En volgens ons moet het ook anders, aangezien werk steeds sneller verandert. Om het werk gedaan te krijgen met de aanwezige medewerkers, wordt het steeds belangrijker dat medewerkers breed inzetbaar zijn en flexibel kunnen schakelen tussen werkactiviteiten. Om als medewerker flexibel te kunnen schakelen is het van belang dat je je talent herkent, zodat je dan ook kunt bekijken hoe je dit voor verschillende werkactiviteiten kunt inzetten. Dan werken zowel de organisatie als de medewerker vanuit talent en is de medewerker naast breed inzetbaar ook duurzaam inzetbaar. Omdat ook bij verandering van werkactiviteiten wordt gekeken naar de aansluiting met het eigen talent.

“Ik heb wel het idee dat als je de ruimte krijgt en je wordt aangesproken op je talenten dat je soms ook andere dingen kan verbinden.”

Doordat werk flexibel is en talent niet, kan het zijn dat het benodigde talent niet in huis is om de werkactiviteiten te verrichten. Het is dan misschien nodig om ontbrekend talent te werven. Het kan echter ook zijn dat het aanwezige talent niet (meer) bij de werkactiviteiten past en het voor beide partijen beter is om bij een andere organisatie werkactiviteiten op te pakken, die beter aansluiten bij het eigen talent.

#### 1.4 Talentbenutting als proces

Zoals hiervoor beschreven is er sprake van talentbenutting als je je talent inzet en laat zien in gedrag in een werksituatie. Talentbenutting start altijd bij je natuurlijke aanleg of eigenschap. Een aanleg, waarvan je je bewust kunt zijn, maar die soms ook zo vanzelfsprekend is dat je die zelf niet als talent herkent. Het hebben van een talent betekent nog niet dat je er ook bewust iets mee doet in je werk. Om je talent te benutten zijn een aantal stappen van belang.

Ten eerste het herkennen van je talent (stap 1). Hoe meer je je eigen talent herkent, hoe beter je in staat bent om daar bewust



Figuur 1: Stappen van talentbenutting

wat mee te doen. Ten tweede is het nodig om je talent verder te ontwikkelen (stap 2). Ook de meest talentvolle sporter moet trainen om zijn talent in gedrag en prestatie te kunnen laten zien. In het e-boek gaan we niet verder op de ontwikkeling van je talent in. Ten derde is het van belang dat je een proactieve houding aanneemt om iets met je talent te gaan doen (stap 3). Als je zelf initiatief neemt om iets met je talent te doen, levert dit meer op voor jezelf en voor de organisatie. Ten vierde is het belangrijk dat je je talent koppelt aan werkactiviteiten waar jouw talent bij aansluit (stap 4). Bij welke werkactiviteiten komt je talent uit de verf? Ten vijfde is het van belang dat de werkactiviteiten waar je je talent inzet bijdragen aan het doel van de organisatie (stap 5). Talentbenutting is immers niet alleen goed voor je eigen werkplezier maar ook belangrijk voor de prestatie van je organisatie. Tot slot is het belangrijk dat de talentgerichte aanpak er toe leidt dat de werkactiviteiten van jou en je collega's bijdragen aan de doelen van de organisatie (stap 6). Je werkt in een organisatie nooit alleen, maar samen met anderen om vanuit verschillende talenten bij te dragen aan doelen op afdelings- of teamniveau en uiteindelijk op organisatieniveau.



We zien deze stappen van talentbenutting in een organisatie als een samenhangend proces. Dit proces van herkennen tot aan de bijdrage van werkactiviteiten aan organisatiedoelen leidt tot werkplezier en organisatie-opbrengsten. Hierbij gaan we uit van het idee dat talentbenutting in een organisatie meer is dan het inzetten van talenten bij passende werkactiviteiten op het niveau van de medewerker alleen. Door de stappen van het talentbenuttingsproces onderdeel te maken van de organisatie van werk, krijgt talentbenutting een duurzaam karakter in de organisatie. En dit is niet alleen een kwestie van vastleggen en regelen op papier maar werkt vooral als dit gebeurt vanuit een talent mind-set bij iedereen in de organisatie en op alle niveaus (voor jezelf, tussen medewerkers en met de leidinggevende in het team, met HRM en in de organisatie).

In hoofdstuk 2 gaan we nader in op de verschillende stappen van het talentbenuttingsproces. Eerst gaan we in op talentherkenning en wat je zelf met je talent doet en hoe je als leidinggevende daarbij kunt ondersteunen.

### **De wendbare organisatie?**

De koppeling tussen talent en werkactiviteiten is tijdelijk. Omdat organisaties veranderen en daardoor ook de werkactiviteiten veranderen, kun je niet uitgaan van een vaste koppeling van talenten en werkactiviteiten zoals bij de traditionele taak- en functiebeschrijvingen. Bij continue verandering is het dus zaak om als organisatie, als leidinggevende en als medewerker voortdurend te blijven kijken of er nog andere talenten nodig zijn of talenten aanwezig zijn die niet worden gebruikt. Hiervoor is afstemming over talent en werkactiviteiten nodig en dat kan bijvoorbeeld in gesprek met de leidinggevende of met behulp van jobcraften.



**2**

## Hoe herken je talent?

*Wat doe je ermee en wat kan je als leidinggevende doen om het te versterken?*



**In het vorige hoofdstuk hebben we verteld wat we onder talentbenutting verstaan en hebben we laten zien dat talentgerichtheid van je organisatie een belangrijke voorwaarde is om iets met je talent te doen in een werksituatie. In dit hoofdstuk gaan we in op de eerste stap van het talentbenuttingsproces: het herkennen van talent. Het herkennen van je talent is immers een voorwaarde om er ook iets mee te kunnen gaan doen. Wij laten zien wat herkenning is en wat het oplevert, wat je er als medewerker mee kunt doen en hoe je dit als leidinggevende kunt ondersteunen.**

## 2.1 Herkenning van je talent

Talentbenutting start bij het herkennen van je talenten. Het herkennen van je talent is nog niet zo eenvoudig. Talent zet je vaak onbewust in en lijkt iets vanzelfsprekends.

Er zijn echter meerdere manieren om je talenten te herkennen. Een bekende en gangbare manier is het doen van een talenttest.

Naast het doen van een talenttest is herkenning op basis van ervaring ook een mogelijkheid om achter je talenten te komen. Bij werkactiviteiten die je vanuit je talent gemakkelijk af gaan voel je je prettiger dan bij werkactiviteiten die meer energie kosten. Door bewust te kijken naar de werkactiviteiten die energie geven kun je achterhalen welke talenten je bij deze activiteiten gebruikt en leer je begrijpen welke talenten je inzet bij welke werkactiviteiten en wordt je talentbewustzijn vergroot.

Zelfs al ervaar je kenmerken van “flow” tijdens je werk, dan nog is het voor veel medewerkers moeilijk om te benoemen welk talent ze op dat moment inzetten. Uit ons onderzoek en de vele gesprekken die we gevoerd hebben met medewerkers blijkt dat het in de praktijk vaak lastig is om je talent te benoemen. Je kunt je talenten ook te weten komen door feedback van je collega's en je leidinggevende te vragen. Zij kunnen vaak goed je talenten benoemen. Het gesprek hierover kan in een formele setting plaatsvinden zoals een functioneringsgesprek maar ook in een informele setting zoals een collegiaal overleg.

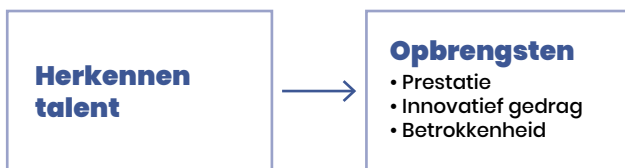
### Wat is een talenttest?

De markt springt in op de talentgerichte aanpak van werken en er zijn dan ook vele talentherkenningstesten in omloop. De meeste testen maken een talentprofiel op basis van een categorisering van persoonskenmerken. Menig organisatie weet de online talenttesten te vinden en laat medewerkers hieraan deelnemen. Door het invullen van een vragenlijst worden de talenten (of in de praktijk ook wel aangeduid als sterke punten) zichtbaar gemaakt. Het merendeel van de tests duiden de dominant aanwezige talenten of werken met een top 3 of 5 van sterke punten en/of talenten. Bij een talenttest gaat het nadrukkelijk om natuurlijke eigenschappen of aanleg. Eigenschappen die tijdens werkactiviteiten tot uiting komen door kenmerken van flow (“de tijd vliegt voorbij” en “het werk geeft energie”) als indicatoren van werkplezier.

“Ik had niet een naam gegeven aan bepaalde talenten van mijzelf of zo, maar die talenten uit de test zijn allemaal wel heel herkenbaar, dat denk ik wel ja. Het verbaast me niet, absoluut niet.”

## 2.2 Wat levert talentherkenning jou en je organisatie op?

Waarom is herkenning van je talent nu zo belangrijk? Uit ons onderzoek blijkt dat het herkennen van je talent bijdraagt aan je prestaties en dat het leidt tot innovatief gedrag. Innovatief gedrag wil zeggen dat je bij het verrichten van werkactiviteiten probeert om op een slimme manier je werk te doen. Bovendien leidt herkenning van je talent tot een grotere betrokkenheid bij je team en je organisatie.



Het komt vaak voor dat medewerkers hun talent wel herkennen, maar niet weten hoe ze dat talent kunnen koppelen aan werkactiviteiten. Het koppelen van talent is lastig omdat talent meestal abstract geformuleerd is en niet duidelijk is welke talenten nodig zijn bij een specifieke werkactiviteit of functie. Herkennen van talent leidt dan niet tot talentbenutting. Als je bewust bent van de inzet van je talenten tijdens je werk weet je welke werkactiviteiten wel en welke niet aansluiten bij je talent en welke andere werkactiviteiten je ook zou kunnen verrichten vanuit je talent. Ook voor je organisatie is het van belang om inzicht te hebben in de aanwezige talenten van medewerkers, want het gaat bij een talentgerichte aanpak immers om het koppelen van talent aan werkactiviteiten die voor de organisatie van belang zijn. Talenten die nodig zijn om het werk gedaan te krijgen en die leiden tot het bereiken van de team- en

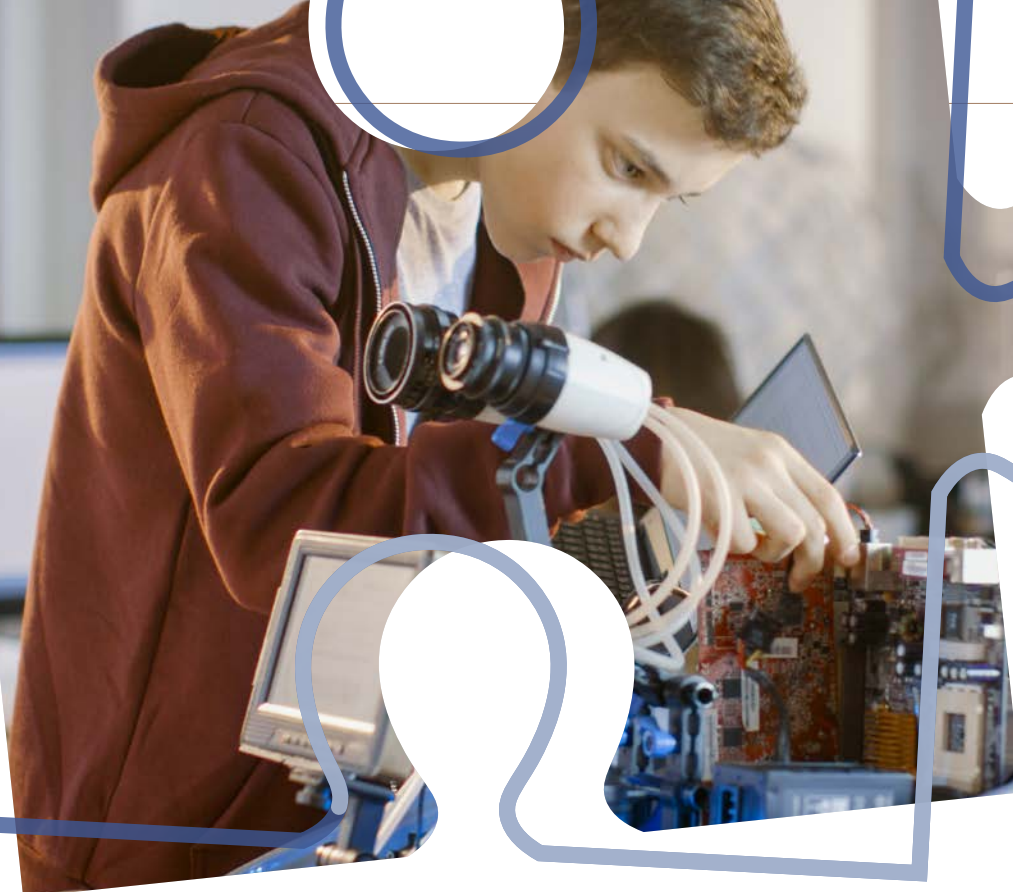
organisatiedoelen. In de praktijk zien we dat de koppeling van talent aan doelen zelden wordt gemaakt.

Voor de koppeling van talent aan werkactiviteiten en organisatiedoelen is meer kennis in een organisatie nodig. Enerzijds is kennis nodig over de talenten die nodig zijn om werkactiviteiten te verrichten en anderzijds is er kennis (herkenning) nodig van het aanwezige talent. Over de integratie van de koppeling van talent aan werkactiviteiten in aansluiting op de organisatiedoelen van de organisatie lees je meer in het derde hoofdstuk, we gaan nu eerst nog verder in op je eigen rol om tot benutting te komen. Herkenning van je talent alleen is dus niet voldoende om tot benutting van talent te komen. De stap van herkennen naar benutten maak je door talent te koppelen aan werkactiviteiten. Dat vraagt van een medewerker een proactieve houding.

## 2.3 Proactief gedrag: gedrag om iets met je talent te gaan doen

Wat kan je als medewerker zelf doen om tot benutting van je talent te komen? Het herkennen van je talent is een mooie eerste stap. De volgende stap zet je door binnen je taak- en functie-invulling initiatief te nemen om meer te doen met je talent, door op eigen initiatief taken op te pakken die niet tot je taak- of functiebeschrijving horen, door op zoek te gaan naar nieuwe kansen





in je werk om je verder te ontwikkelen, of door het actief zoeken naar mogelijkheden om je talenten meer te gaan gebruiken bij werkactiviteiten binnen of buiten je functie. Dit proactieve gedrag is van belang om tot benutting van je talent te komen.

“Dat heeft eigenlijk niet zo veel met mijn werk te maken, ja eigenlijk is dat iets extra's wat ik oppak.”

“Dat doe ik wel, heel bewust, op twee criteria. Krijg ik er energie van en ik heb ik er de tijd voor?”

Bovendien kan proactief gedrag leiden tot meer. Het betekent niet alleen het oppakken van andere taken (extra rolgedrag), het kan ook betekenen dat je activiteiten op een slimmere manier uitvoert of op een slimmere manier met anderen samenwerkt (innovatief gedrag).

**Proactief gedrag gericht op talent**



**Opbrengsten**

- Extra rolgedrag
- Innovatief gedrag

Het herkennen van talent leidt niet automatisch tot proactiviteit. Verschillende medewerkers die we spraken gaven aan dat ze hun talent wel herkennen, maar niet vanuit zichzelf geneigd zijn om proactief werkactiviteiten te zoeken waarin ze die talenten kunnen benutten. Ook niet als ze het belang van proactiviteit wel onderkennen. Waarom de ene medewerker wel proactief is bij het inzetten van zijn talent en de andere medewerker minder weten we (nog) niet. Het kan liggen aan de persoon en de invloed van de werkomgeving kan ook een rol spelen.

### Talent en context

Werk vanuit talent geeft vaak energie omdat het aansluit bij je natuurlijke aanleg. Maar dit werkt alleen als je dit talent toepast in een context die voor jezelf ook stimulerend is. Je vindt het bijvoorbeeld aantrekkelijk om je talent voor “afstemmen” op mensen toe te passen voor cliënten in een zorginstelling, maar niet voor klanten van een financiële organisatie. Of het geeft je energie om je talent voor “aanmoedigen” in te zetten bij de start van een project en niet bij de afronding daarvan.

Zijn er werkactiviteiten waar je je talenten kunt benutten, hoe reageert je leidinggevende als je andere activiteiten oppakt, hoe reageren je collega's? Dat kan allemaal een rol spelen. Als je zelf minder proactief bent kan ondersteuning vanuit de organisatie je helpen om tóch je talenten meer te benutten. De leidinggevende komt dan als eerste in beeld om je daarbij te ondersteunen.

## 2.4 Belangrijke rol van de leidinggevende

Als een organisatie investeert in het werkplezier en de ontwikkeling van medewerkers dan krijgt het daar medewerkers voor terug die meer willen doen dan hun taken voorschrijven en meer betrokken zijn bij hun collega's, afdeling en organisatie. Als leidinggevende kun je daar een belangrijke ondersteunende rol bij spelen. In de inclusieve benadering van talentmanagement, waarbij het benutten van de talenten van alle medewerkers centraal staat, kun je richten op zowel de talenten van medewerkers als op het realiseren van de team- en organisatiedoelen.

Om tot benutting van talent te komen zijn een aantal zaken in de relatie tussen medewerker en leidinggevende belangrijk. Het vraagt van jou als leidinggevende om betrokkenheid en aandacht te tonen en ruimte te geven aan de medewerker om iets met zijn talent te gaan doen. Een regelmatig gesprek met je medewerker over

“Ik heb een medewerker begeleid naar ander werk binnen de organisatie, omdat ik zag dat zij vastliep en daardoor niet de goede resultaten haalde. Ik zag dat haar functie niet helemaal strookte met haar karakter en talent. Ik heb toen het initiatief genomen om dat bespreekbaar te maken en gestimuleerd de verbinding meer te zoeken met haar affiniteit met de juridische kant van beleidsvorming. Uiteindelijk zit zij nu op een plek waar ze veel beter tot haar recht komt.”

zijn talent en benutting helpt daarbij. Van belang daarbij is wel dat de interactie in de relatie is gebaseerd op wederzijds vertrouwen, want dat is een essentiële voorwaarde. Uit ons onderzoek wordt duidelijk dat ondersteuning van de leidinggevende bij talentbenutting leidt tot een grotere betrokkenheid van medewerkers bij het team en de organisatie en dat het werkplezier (flow) toeneemt.

**Ondersteuning leidinggevende bij talentbenutting**



**Opbrengsten**

- Betrokkenheid
- Flow

Tussen leidinggevend en medewerkers kunnen verschillende verwachtingen bestaan ten aanzien van proactiviteit en eigen verantwoordelijkheid. Daar waar een leidinggevende bijvoorbeeld inzet op eigen initiatief kan de medewerker een afwachende houding aannemen. Dan is het belangrijk dat leidinggevende en medewerker hun wederzijdse verwachtingen bespreken om tot concrete afspraken over het benutten van talent te komen.





Verder blijkt in de praktijk dat de stijl van de leidinggevende niet altijd is afgestemd op de behoefte van medewerkers. Leidinggevendens geven in vraaggesprekken die we met ze gevoerd hebben aan dit te herkennen. Het contact met de ene medewerker gaat gemakkelijker dan het contact met de andere. Goed contact met de leidinggevende is vooral van belang voor medewerkers die moeite hebben met het herkennen van hun talent en die minder proactief zijn om iets met hun talent te doen. Zij hebben meer behoefte aan ondersteuning door de leidinggevende.

De stap van het herkennen naar benutten van talent in een organisatie is blijkbaar geen gemakkelijke en vanzelfsprekende stap. We hebben dat gezien bij de koppe-

ling van talent aan werkactiviteiten en ook bij de koppeling van talent aan organisatie-doelen. Belangrijk is daarom dat de organisatie ervoor zorgt dat de stappen van (het proces) van talentbenutting onderdeel vormen van de manier waarop het werk wordt georganiseerd of ingericht. Wij zien hier kansen en nemen je graag mee in de organisatie van het werkproces met als doel optimale en duurzame talentbenutting voor medewerker, team en organisatie.

Daarvoor hebben we drie focusgebieden geformuleerd waarop interventies voor het vergroten van talentbenutting zich kunnen richten. Welke focusgebieden dat zijn lees je in het volgende hoofdstuk.





**3**

## **Drie focus- gebieden voor talentbenutting**

**Zoals we in het eerste hoofdstuk hebben aangegeven is talentbenutting een proces van samenhangende activiteiten waarbij talent leidt tot gedrag dat bijdraagt aan opbrengsten voor organisatie en medewerkers. We hebben gezien dat talentgerichtheid in de organisatie een belangrijke voorwaarde is om tot een talentgerichte aanpak te komen en dat ondersteuning door de leidinggevende een belangrijke rol vervult in het talentbenuttingsproces. We stellen ons nu de vraag hoe zorg je voor borging van talentbenutting in de organisatie? Met andere woorden, hoe organiseer je talentbenutting in het werk op een duurzame manier waarbij talentbenutting beklijft?**

Door de samenhangende stappen van talentherkenning tot talentbenutting op te nemen in de organisatie van het werkproces krijgt de talentgerichte aanpak een duurzame werking. Dit is in de praktijk gemakkelijker gezegd dan gedaan, want we hebben gezien dat veel organisaties hulp kunnen gebruiken bij de koppeling van talent aan werkactiviteiten en organisatiedoelen en dat leidinggevenden hulp kunnen gebruiken bij het ondersteunen van medewerkers bij talentbenutting. Om organisaties te helpen om tot duurzame talentbenutting te komen maken we een vertaling naar een drietal focusgebieden van ondersteuning.

Het eerste focusgebied is de ondersteuning van de koppeling van talent aan werkactiviteiten. Het tweede focusgebied is de ondersteuning van de koppeling van talent aan organisatiedoelen. Het derde focusgebied betreft de ondersteuning van de leidinggevende in talentbenutting van de medewerker en het team, bij zowel de koppeling van talent aan werkactiviteiten als bij de koppeling aan team- en organisatiedoelen.

Figuur 2: Drie focusgebieden van ondersteuning bij talentbenutting



In het volgende deel leggen we uit waarom we in deze focusgebieden kansen zien en lichten we de focusgebieden toe vanuit het perspectief van de medewerker, van de leidinggevende en het perspectief vanuit HR. In hoofdstuk 4 gaan we in op welke talentinterventies er zijn binnen de drie focusgebieden.

### 3.1 Koppeling van talent aan werkactiviteiten

Zowel leidinggevendenden als medewerkers vinden het moeilijk om werkactiviteiten te vertalen naar talenten en om talenten te koppelen aan benodigde werkactiviteiten. Een reden hiervoor is dat talenten meestal abstract geformuleerd zijn en in een andere taal dan de taal waarmee kenmerken van werkactiviteiten worden beschreven. Taalafstemming is nodig en niet alleen tussen een medewerker en de leidinggevende maar juist in het gehele team. Als je als team taalafstemming moeilijk kunt bereiken dan is de koppeling met teamdoelen een lastige stap. Daarnaast is het moeilijk om talent te koppelen aan werkactiviteiten omdat talent vaak gericht is op het 'hoe' (procesvaardigheden) en niet op het 'wat' (inhoudsdeskundigheid).

Stel je bent administratief medewerker en je hebt als talent het kunnen verbinden van mensen. De vraag die het oproept is in hoeverre het verbindende talent naast je vakinhoudelijke talent nodig is om je werkactiviteiten uit te kunnen voeren. Misschien niet direct in relatie tot het uitvoeren van je specifieke administratieve werkactiviteiten, maar wel voor het bereiken van de team-

#### Talenten zijn vaak gericht op het "hoe"

Als je kijkt naar wat voor eigenschappen zichtbaar worden in talenttesten, gaat het vooral om de natuurlijke manier waarop je met jezelf, met anderen en situaties omgaat. Je kunt dan denken aan talenten als communicatie, positivisme en analytisch (talentgebieden uit de strengthfinders test) en "aansteker", "grenzenverlegger" en "buikdenker" (talenten uit de talenttest van Mytalentbuilder.com). Het gaat dus niet om inhoudsdeskundigheid, maar om eigenschappen waar mee je die deskundigheid kunt gebruiken, vaak in samenwerking met anderen.

“Mijn talent is creativiteit, dat weet men wel. Dus als er ergens een brainstorm is, dan word ik er vaak bij gevraagd.”

“Dat zijn heel erg communicatieve klussen, dat gaat over de inhoud en over overzicht hebben over de inhoud, maar ook hoe stel je de vraag dat iedereen snapt wat hij moet doen.”

of projectdoelen. Bijvoorbeeld door op een effectieve manier relevante vakinformatie aan collega's in je team over te brengen, zodat zij beter kunnen bijdragen aan het teamdoel. Hierover lees je meer in het volgende focusgebied.

Om talent te kunnen koppelen aan werkactiviteiten moet duidelijk zijn welke talenten nodig zijn om een bepaalde werkactiviteit uit te voeren. Dit betekent dat je binnen de organisatie eerst de werkactiviteiten moet vertalen in benodigde talenten, een vertaling die nog maar weinig plaatsvindt en waarbij organisaties hulp kunnen gebruiken.





### 3.2 Koppeling van talent aan organisatiedoelen

Als tweede zien we dat organisaties die vertrekken vanuit het talent van de medewerker het vaak lastig vinden om talentbenutting te integreren in de organisatie van werkactiviteiten en hierbij aan te sluiten bij de organisatiedoelen. Het is niet altijd duidelijk wat de bijdrage van de talentgerichte aanpak aan de organisatiedoelen is. Als je talent koppelt aan werkactiviteiten van medewerkers (dat doen wat aansluit bij je talent) is het ook nodig dat duidelijk is wat dit bijdraagt aan de team- en organisatiedoelen. Als je alleen kijkt naar de koppeling van werkactiviteiten aan talent dan kun je de aansluiting van die werkactiviteiten bij de organisatiedoelen uit het oog verliezen. Medewerkers beamen dit en geven aan dat gesprekken in het kader van de formele P-cyclus meestal niet leiden tot de koppeling van talent aan werkactiviteiten en organisatiedoelen en dat concrete afspraken over talentbenutting in wisselende mate opvolging krijgt. Er blijken weinig vervolgcycli te worden ingezet te worden die bijdragen aan de opbrengst van talentbenutting voor zowel de medewerker als de organisatie. Hier valt dus winst te behalen.

### 3.3 Ondersteunende rol van de leidinggevende in de koppeling van talent

Naast de kans om talent in een organisatie te koppelen aan werkactiviteiten en de kans om talent te koppelen aan organisatiedoelen

zien we een derde kans: de kans om in de arbeidsrelatie te ondersteunen. Die kansen liggen zowel bij het koppelen van talent aan werkactiviteiten als bij het koppelen van talent aan organisatiedoelen. Voor de koppeling is het nodig dat leidinggevenden en medewerkers het gesprek aangaan over de betekenis van talent en wederzijdse verwachtingen delen over talentbenutting en komen tot concrete talentafspraken. Dat dit nodig is blijkt uit de interviews, waarin zowel medewerkers als leidinggevenden aangeven dat ze hun eigen kijk hebben op talentbenutting en dat er vaak sprake is van een verschil in de betekenis die ze geven aan talent en talentbenutting en in de verwachting over hoe talentbenutting kan worden gerealiseerd. Als medewerkers en leidinggevende niet hetzelfde verstaan onder talent kan dat erg lastig zijn. Soms moet er dan ook eerst worden gewerkt aan een gemeenschappelijke taal.

Er zijn verschillende manieren om talent bespreekbaar te maken. Zo kan de leidinggevende zijn bewoordingen afstemmen op de taal van de medewerker.

#### Talent en taal

Bij het gesprek over talentbenutting speelt taal een grote rol. Waar kun je tegenaan lopen en welke taalaspecten vragen om aandacht?

Ten eerste de verschillende interpretaties van talent: Er is geen eenduidige definitie van talent of benaming van het type talent dat iemand heeft. Ook worden er verschillende termen voor talent gebruikt, de één spreekt over talenten en de ander over sterke punten of kwaliteiten, maar er zijn meer benamingen. Het kan helpen als dezelfde definitie en indeling van talent wordt gebruikt door bijvoorbeeld het gebruik van eenzelfde talenttest.

Ten tweede kan er een discussie ontstaan over de naam of de precieze betekenis van een talent uit een test. Het is effectiever om de aandacht te richten op de gebruikswaarde. Bijvoorbeeld in een gesprek over het talent "hersteldrang" gaat het vaak over wanneer is er sprake van hersteldrang in plaats van dat het gaat over wat de gebruikswaarde van hersteldrang is.



Daarnaast is het nodig dat leidinggevend en medewerkers aansluiten op elkaars verwachtingen van talentbenutting door in gesprek te gaan over talentbenutting en vervolgens concrete afspraken voor talentbenutting te maken.

Leidinggevend en medewerkers geven aan dat ze bij talentbenutting proactiviteit van hun medewerkers verwachten. Daar staat tegenover dat medewerkers vaak een afwachtende houding innemen. Bovendien geven leidinggevend en medewerkers aan vooral op zoek te gaan

naar gelijkgestemden in de organisatie waardoor talent van andere medewerkers onderbelicht, of sterker, onbenut blijft. Om de verwachtingen meer op elkaar af te stemmen is in de arbeidsrelatie ondersteuning van het talentbenuttingsproces nodig.

Concluderend kunnen we zeggen dat de leidinggevende in de ondersteuning van de medewerker bij talentbenutting zowel een organiserende als een coachende rol heeft en dat veel leidinggevend en medewerkers bij beide rollen hulp nodig hebben. Hulp bij de organise-

### Praten over talentbenutting vanuit beleving en gebruikswaarde

Hoe kun je met iemand in gesprek gaan over talentbenutting op een manier die aansluit bij de natuurlijke aanleg van de ander en het plezier dat talent kan geven?

Het begint met een houding, waarbij je open staat voor het gegeven dat talent verschillend kan worden verwoord en beleefd. Voor de één vormt het woord talent een positieve uitnodiging, voor een ander een actuele term ("we gebruiken nu talent in plaats van competentie") en weer een ander heeft weerzin tegen het woord.

Probeer aan te sluiten bij de taal die de ander zelf gebruikt om zijn talent en de werking daarvan in beeld te krijgen. Iemand kan zich bijvoorbeeld overvallen voelen door de vraag: wat is je talent?

en meer gestimuleerd worden door een vraag te stellen die te maken heeft met energie dat talent kan geven. Denk daarbij aan een vraag als: bij welke activiteiten vergeet je de tijd?

Vervolgens is het de kunst om in een gesprek met de ander je woorden en houding aan te sluiten bij hoe de natuurlijke aanleg van een ander tot uiting komt en plezier oplevert. Dit vraagt meer dat alleen een gesprek over de betekenis en ordening van talenten. Door op een coachende manier door te vragen over de activiteiten en het talent die daarbij van invloed is vergroot je de kans op aansluiting met de ander. Het is hierbij ook van belang dat als de ander over een bepaalde eigenschap of activiteit praat goed te letten op non-verbale signalen, zoals tekenen van enthousiasme en plezier.

rende rol om werk zo te organiseren dat dit aansluit bij het talent van de medewerkers en de doelen van het team. Maar ook hulp bij de coachende rol om de medewerker te ondersteunen in talent herkennen, pro-activiteit en het maken van talentafspraken.

Wanneer organisaties zich richten op de drie hierboven beschreven focusgebieden en interventies uitvoeren om op die gebieden tot verbeteringen te komen, verwachten we dat medewerkers hun talent meer gaan benutten. Door ervoor te zorgen dat deze focusgebieden een vast onderdeel worden in de manier waarop het werkproces wordt georganiseerd, krijgt het proces van talentbenutting een duurzaam karakter.

In het volgende hoofdstuk gaan we in op de vraag welke talentinterventies er zijn en hoe het staat met de werking van talentinterventies, wat de beoogde doelen zijn en wat de daadwerkelijke effecten.

“Je hebt ook gewoon mensen die talenten hebben en dat ook van henzelf zien, maar die niet proactief zijn. Die wachten liever af totdat iemand anders naar ze komt. Dat moet je herkennen als leidinggevende. Als je niet oppast, schieten we door en dan vinden we dat iedereen maar met initiatief moet komen.”



**4**

## **Talent- interventies?**

*Weten we eigenlijk of  
en hoe het werkt?*





**In het vorige hoofdstuk hebben we aangegeven dat we verwachten dat door gerichte interventies op de drie focusgebieden van talentbenutting de opbrengsten van talent voor organisatie en medewerker duurzaam worden vergroot. De volgende vraag die we ons stellen is: welke interventies bestaan er al in de drie focusgebieden? En wat is er bekend over het effect? Maar voordat we gericht ingaan op bestaande talentinterventies binnen de drie focusgebieden eerst een korte algemene uitleg over de richting en werking van talentinterventies.**

#### **4.1 Waar zijn talentinterventies op gericht en wat is de werking?**

Er zijn meerdere interventies die gericht zijn op het functioneren van medewerkers (ook wel people practices genoemd), zoals een ontwikkelgesprek dat je als medewerker hebt met je leidinggevende. In hoeverre deze interventies een specifieke talentfocus hebben is in veel gevallen niet duidelijk. In een ontwikkelgesprek tussen medewerker en leidinggevende kan talent worden besproken maar niet in alle gesprekken is dit een vanzelfsprekend onderwerp.

Naast interventies op het gebied van het functioneren van medewerkers zijn er ook interventies op het gebied van de inrichting en organisatie van werk (ook wel work practices genoemd). Dit zijn interventies die gericht zijn op het aanpassen en vormgeven van een taak en de werkomgeving van een medewerker. Een voorbeeld van een talentgerichte interventie op dit gebied is

jobcrafting. Bij jobcrafting wordt een functie op maat gemaakt, aangepast aan iemands talenten.

Er zijn ook interventies die geen talentfocus hebben maar die wel kunnen bijdragen aan talentbenutting, zoals het werken in teams, het bieden van autonomie in het werk, het hebben van mogelijkheden om problemen in het werk zelf op te lossen en het hebben van inspraak via werkoverleg. Deze interventies zijn van grote invloed op de werktevredenheid en betrokkenheid van medewerkers en kunnen ook bijdragen aan talentbenutting.

#### **4.2 Talentinterventies binnen de focusgebieden**

Om een beeld te kunnen geven van de richting en werking van talentinterventies hebben we gezocht naar bestaande talentinterventies die aansluiten op één of meerdere focusgebieden van duurzame talentbenutting.



#### 4.2.1 Talentinterventies gericht op koppeling aan werkactiviteiten

In onze studie naar bestaande talentinterventies valt op dat de interventies met een talentfocus vooral zijn gericht op het herkennen van talent en het stimuleren van medewerkers om iets met hun talent te gaan doen. Enkele voorbeelden van deze talentinterventies zijn:

- medewerkers bedenken een experiment om in het werk effectiever met hun talent aan de slag te gaan;
- medewerkers worden gevraagd om één week lang hun top vijf sterktes op een nieuwe en andere manier te gebruiken in hun werk;
- medewerkers vullen twee weken lang elke dag een vragenlijst over het gebruik van hun sterke punten in en maken een specifieke planning van hoe ze de volgende dag hun sterke punten gaan inzetten.

Dit zijn voorbeelden van een talentgerichte manier van jobcrafting die vooral gericht zijn op de individuele medewerker en hun eigen proactiviteit om werk zelf betekenisvoller en motiverender te maken. Het betekent ook dat ze hun talent koppelen aan werkactiviteiten al wordt er minder bewust gezocht naar een koppeling tussen talent en werkactiviteiten. Er zijn ook jobcrafting experimenten waarbij de talentfocus niet direct aanwezig is maar die wel een positief effect hebben op talentgerichtheid en talentgericht werken.

We hebben enkele interventies gevonden waar koppeling plaatsvindt. Voorbeelden hiervan zijn:

- talentgericht jobcrafting: het boetseren van je eigen werk op basis van je talenten en sterke punten;
- feed-forward interview: een gespreksmethode waarbij op grond van succeservaringen wordt gezocht naar sterktes van medewerkers en het gebruik van deze sterktes in andere situaties. Door bewustwording van de koppeling van sterktes en werkactiviteiten in het verleden wordt gezocht naar dit soort koppelingen in de toekomst.

#### 4.2.2 Talentinterventies gericht op koppeling aan organisatiedoelen

Bij zowel talentgericht jobcrafting als bij het feed-forward interview is sprake van een koppeling van talent aan werkactiviteiten maar is er geen expliciete aandacht voor de koppeling van talent aan team- en organisatiedoelen. Er valt ons verder op dat er nauwelijks interventies zijn die gericht zijn op het koppelen van talent aan team- en organisatiedoelen. De enige interventie die we tot nu toe hebben kunnen vinden is circulair outputmanagement:

- Circulair outputmanagement is een relationele praktijk waarin een medewerker zich wederkerig verbindt met zijn klanten en zich de vragen stelt hoe kan ik vanuit mijn talent ten dienste staan van de klant en wat kan de klant voor mij betekenen? Het model vertrekt bij de opbrengsten voor de klant (koppeling aan organisatiedoelen) en kijkt hoe de talenten binnen een team daarbij aan kunnen sluiten (koppeling aan werkactiviteiten).





#### 4.2.3 Talentinterventies gericht op ondersteuning van leidinggevende bij koppeling

Er zijn meerdere interventies met talentfocus die gericht zijn op de ondersteuning van leidinggevend en in het koppelen van talent aan werkactiviteiten en organisatiedoelen. Je kunt dan denken aan interventies voor leidinggevend en om hen te leren hoe ze de koppeling moeten toepassen:

- leidinggevend en leren hoe ze medewerkers kunnen stimuleren om hun talent te herkennen en hen te ondersteunen bij het koppelen;
- trainen van een leidinggevend en in het waarderen interviewen. Door de leidinggevend en te trainen in het bevragen van successituaties in een interview met een medewerker ontdekt de medewerker welke koppeling van werkactiviteiten en talenten voor hem succesvol zijn;
- trainen van een leidinggevend en in een feed-forward interview. De ondersteuning door de leidinggevend en is gelegen in het stimuleren van de medewerker om de koppeling tussen talent en werkactiviteiten zichtbaar en werkbaar te maken.

Naast interventies met talentfocus zijn er veel algemene interventies die niet direct een talentfocus hebben maar wel kunnen bijdragen aan de talentgerichte manier van werken. Om een idee te geven van algemene ondersteunende interventies beschrijven we enkele voorbeelden:

- een training in het voeren van ontwikkelingsgesprekken;
- een training in appreciative inquiry: een methode voor het opzetten van veranderingen, waarbij onderzocht wordt welk gedrag en mogelijkheden al aanwezig zijn die de gewenste verandering kunnen ondersteunen;
- een training in het aangaan van de dialoog met de medewerker in een “onderzoekend gesprek” waarbij niet alleen beelden naast of tegenover elkaar worden gezet, maar wordt doorgevraagd om eigen en andermans aannames te onderzoeken. Hierbij is het belangrijk dat de leidinggevend en getraind wordt om zich in de ander te kunnen verplaatsen.

Er zijn ook leiderschapsinterventies die geen talentfocus hebben maar wel kunnen bijdragen aan het talentgericht werken zoals:

- het bevorderen van transformationeel leiderschap (inspelen op unieke kwaliteiten en voorkeuren van medewerkers);
- het bevorderen van supportieve en empowering leadership (ondersteunen van medewerkers door ze in hun kracht te zetten);
- het trainen van zowel de leidinggevend en als de medewerkers in het maken van uitdagende werkafspraken.

Voor het herkennen van talent bij medewerkers zijn er voor leidinggevend en geen talentgerichte interventies gevonden.

### 4.3 Onze bevindingen over beschikbare talentinterventies

We geven nu de interventies die we gevonden hebben in wetenschappelijke en praktijkliteratuur in schemavorm samen-vattend weer.

Vertrekpunt in het schema is de tweedeling in interventies weergegeven in een groene kleur, met enerzijds interventies gericht op functioneren ('people practises') en anderzijds interventies gericht op aanpassen en vormgeven van taak en omgeving ('work practises').

De interventies die binnen de drie focusgebieden vallen zijn weergegeven in drie verschillende kleuren paars (lichtpaars zijn interventies binnen focusgebied koppelen van talent aan werkactiviteiten, middenkleur paars is interventie binnen focusgebied koppelen van talent aan organisatiedoelen en donkerpaars zijn interventies binnen focusgebied ondersteuning van leidinggevende bij koppeling aan werkactiviteiten en doelen).

Binnen 'work practises' zijn alleen talentgericht jobcraften en het feed-forward interview interventies die koppelen van talent aan werkactiviteiten als vertrekpunt hebben. (lichtpaarse kleur in schema) en dat circulair outputmanagement is gericht op het koppelen van talent aan organisatiedoelen (middenkleur paars). Daarnaast zijn

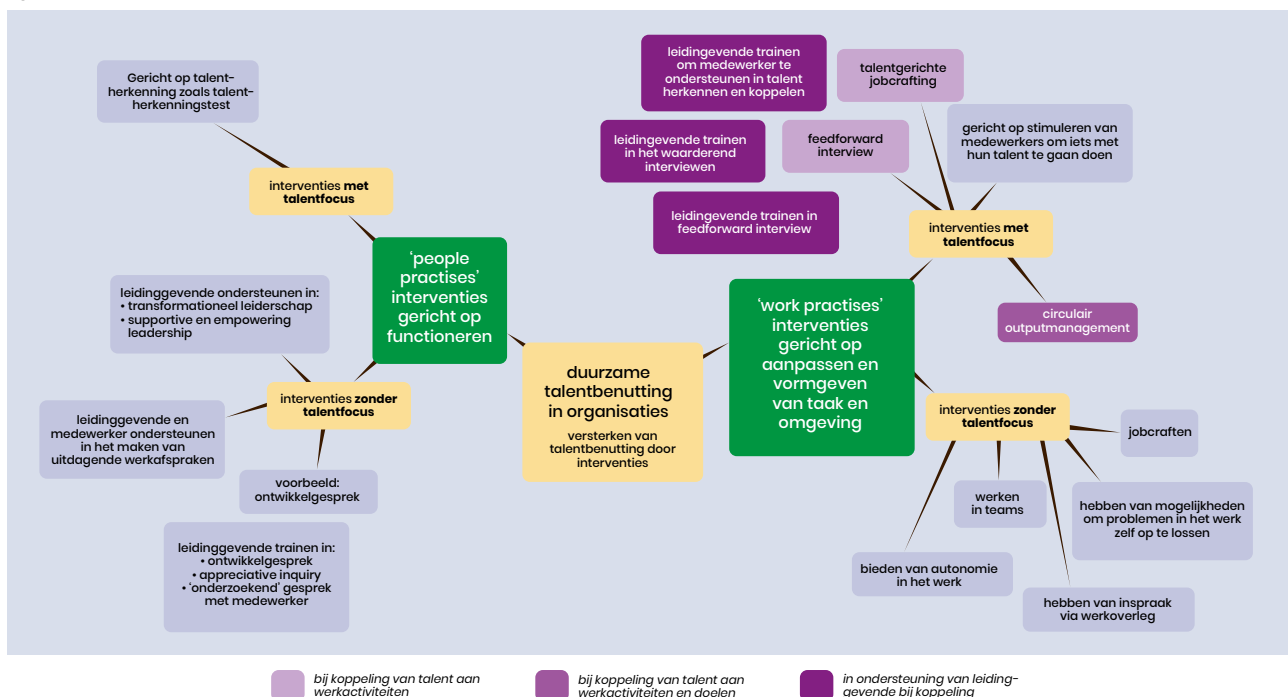
er meerdere interventies met talentfocus die gericht zijn op de ondersteuning van leidinggevenden (donkerpaars).

Er zijn weinig interventies die gericht zijn op het ondersteunen van medewerkers bij het koppelen van talent aan werkactiviteiten: we vonden alleen talentgericht jobcraften en het feedforward interview. De talentinterventies die er zijn voor medewerkers zijn vooral gericht op het herkennen van talent en het stimuleren van gedrag van een medewerker om iets met hun talent te gaan doen en hierbij impliciet de koppeling maken van talent aan werkactiviteiten. Er zijn wel veel algemene interventies in de ondersteuning van leidinggevenden die gericht zijn op aspecten die het talentbenuttingsproces kunnen bevorderen, zoals vertrouwen (luisteren, betrokkenheid, openheid en ondersteuning) in de arbeidsrelatie met medewerkers.

Concluderend kunnen we zeggen dat voor het koppelen van talent aan werkactiviteiten enkele interventies bestaan die met meer talentgerichtheid kunnen worden vormgegeven. Voor het koppelen van talent aan doelen hebben we tot nu maar één interventie kunnen vinden.

Voor de ondersteuning door leidinggevenden hebben we vooral interventies gevonden die gericht zijn op ondersteuning van de leidinggevende en de arbeidsrelatie in het algemeen. Deze interventies bieden wel mogelijkheden voor meer talentfocus.

Figuur 3: Overzicht studie naar talentinterventies





In het begin van het hoofdstuk hebben we aangegeven dat we verwachten dat door gerichte talentinterventies op de drie focusgebieden van talentbenutting de opbrengsten kunnen worden vergroot. We hebben in onze verkenning naar bestaande talentinterventies dergelijke interventies nauwelijks gevonden. Veel van de interventies die we hebben beschreven hebben niet de benodigde talentfocus maar kunnen door een aanpassing in veel gevallen wel een talentfocus krijgen. Hierover meer in het volgende deel.

#### 4.4. Aanbrengen talentfocus in interventies

De talentgerichtheid kan worden vergroot door talentfocus aan te brengen in de verschillende interventies binnen de drie focusgebieden. Door (meer) talentfocus aan te brengen in bestaande interventies of door nieuwe talentinterventies te ontwikkelen die gericht zijn op het koppelen van talent aan werkactiviteiten en organisatiedoelen en door de leidinggevende te ondersteunen in de koppeling van talent worden de talentopbrengsten vergroot. Dit draagt bij aan het duurzame karakter van talentbenutting in de organisatie.

Voorbeelden van mogelijke aanpassingen van interventies gericht op de koppeling

van talent aan werkactiviteiten en organisatiedoelen zijn:

- bij een interventie gericht op de verkenning van nieuwe werkactiviteiten door de medewerker toevoegen dat ook onderzocht wordt welke talenten bij deze werkactiviteiten nodig zijn;
- bij een interventie die een beroep doet op creatief aanpakken van nieuwe situaties kan de medewerker ook gevraagd worden dit te koppelen aan talenten die hiervoor nodig zijn;
- bij interventies gericht op het zoeken van werkactiviteiten, die aansluiten bij het eigen talent: vragen om te kijken naar de bijdrage aan afdelings-, team en organisatiedoelen.

Om de leidinggevende te ondersteunen bij het koppelen van talent aan werkactiviteiten en doelen kunnen ook talentgerichte vragen aan interventies worden toegevoegd, bijvoorbeeld:

- in een gesprek met een medewerker over talent ook de bijdrage van zijn talent aan werkactiviteiten en organisatiedoelen bespreken. De leidinggevende kan hierin ondersteund worden door dit aspect van talentgerichtheid in een training op te nemen.

#### 4.5 En daarom experimenten

Omdat we hebben gezien dat er weinig talentgerichte interventies zijn, terwijl we van talentinterventies binnen de drie focusgebieden wel veel effect verwachten, zijn we samen met een drietal organisaties gaan experimenteren met interventies. Enerzijds om te kijken wat werkt als je intervineert en anderzijds om te leren hoe we tot gerichte talentinterventies binnen de drie focusgebieden kunnen komen om jou als medewerker, als leidinggevende en als HR-professional binnen je team en je organisatie verder te helpen in een duurzame talentgerichte aanpak.

In samenspraak met de betrokken organisaties en een interventiebureau hebben we talentinterventies ontworpen. De talentinterventies zijn in twee van de drie experimenten uitgevoerd door trainingsbureau Rendement door Talent, waarbij wij als onderzoekers hebben gekeken naar de effecten van de interventies. Hierbij hebben we meerdere onderzoekstechnieken gehanteerd. Naast interviews en observaties hebben we gebruikgemaakt van onze talentbenuttingsscan. Met deze scan kunnen we meerdere aspecten van het talentbe-

nuttingsproces in kaart brengen, zoals het herkennen van talent, proactief gedrag, talentopbrengsten en kenmerken van de arbeidsrelatie (voor meer informatie over onze talentbenuttingsscan en voorbeeldvragen zie bijlage 1). Bij de derde organisatie hebben we zonder inzet van een interventiebureau als onderzoekers gesprekken gevoerd en onze talentbenuttingsscan ingezet.

De resultaten van het onderzoek binnen de experimenten geven een beeld van hoe de interventies in de praktijk kunnen verlopen en hoe ze leiden tot verandering. We zien de experimenten als een mooie eerste illustratie hoe de interventies binnen de drie focusgebieden kunnen werken.

In het volgende hoofdstuk beschrijven we de experimenten en komen op basis van onze bevindingen tot een aantal tips die je binnen je eigen werk, organisatie of team kunt toepassen.

Figuur 4: Opbrengst talentinterventies binnen focusgebieden





**5**

# **Drie talent benutting- experimenten**

**Omdat we veel effect verwachten van talentinterventies binnen de drie focusgebieden zijn we samen met een drietal organisaties gaan experimenteren met interventies. Zoals eerder al aangegeven, enerzijds om te kijken wat werkt als je intervenueert en anderzijds om te leren hoe we tot gerichte talentinterventies binnen de drie focusgebieden kunnen komen om jou als medewerker, als leidinggevende en als HR-professional binnen je team en je organisatie verder te helpen bij een duurzame talentgerichte aanpak.**

Met drie organisaties zijn experimenten ontwikkeld rond talentbenutting. In dit hoofdstuk beschrijven we de experimenten, waarbij moet worden aangetekend dat ze nog niet allemaal volledig zijn afgerond.

- Binnen een grote dienstverlenende **overheidsorganisatie** deden twee teams met meerdere leidinggevenden mee.
- Binnen een **intergemeentelijke dienst** heeft één team en één leidinggevende deelgenomen aan het experiment.
- Binnen een middelgroot organisatiebeleidsadviesbureau met dienstverlening in de publieke sector (hierna genoemd '**adviesbureau**') hebben twee teams en één leidinggevende meegedaan.

Kenmerkend voor de drie organisaties is dat ze aan de slag willen gaan met de talentgerichte manier van werken. De ambitie om dit te doen is in verschillende vormen geïnitieerd vanuit het management in de

persoon van een individuele manager, door het management als geheel of door de HR-afdeling als onderdeel van het HR-jaarplan. In de gesprekken die we met de initiatiefnemers hebben gevoerd komt duidelijk de talentgerichtheid naar voren en de wil om de talentgerichte manier van werken in de organisatie te introduceren. De toegevoegde waarde van een talentgerichte manier van werken wordt in alle drie de organisaties onderkend, maar men is zoekende naar de weg ernaartoe. De drie organisaties zijn werkzaam in verschillende contexten en hebben hun eigen team- en organisatie specifieke talentbenuttingsvragen.

We beschrijven per deelnemende organisatie in het kort de context van de drie organisaties en benoemen hierbij de vragen die zij hebben op het gebied van talentbenutting binnen de focusgebieden die we eerder hebben benoemd. Daarna beschrijven we het doel en de opzet van de experimenten en wat ons is opgevallen tijdens de experimenten. Bij twee van de drie experimenten heeft het trainingsbureau Rendement door Talent het experiment uitgevoerd. We sluiten het hoofdstuk af met de resultaten van de experimenten en onze conclusie over wat werkt bij talentbenutting.







## I. De overheidsorganisatie

De overheidsorganisatie die heeft meegedaan aan het experiment is een grote dienstverlenende organisatie met een landelijke dekking en is verdeeld in meerdere divisies. In het HR-jaarplan is de talentgerichte manier van werken één van de HR-speerpunten voor het lopende jaar. De directie van de HR-afdeling wil kijken of ze met talentinterventies binnen een tweetal teams van de HR-afdeling, die verschillende uitvoerende divisies in de organisatie ondersteunen, de talentgerichte manier van werken kan initiëren of kan versterken als er al initiatieven zijn genomen. Het experiment is een verkenningstraject in de totstandkoming van interventies om leidinggevend en medewerkers te stimuleren om talentgericht te gaan werken (talent koppelen aan werkactiviteiten en organisatiedoelen). Bij dit experiment is geen gebruikgemaakt van een trainingsbureau.

### Opzet experiment

Tijdens het experiment bij de overheidsorganisatie hebben we meerdere ge-

sprekken gevoerd met initiatiefnemers uit het directieteam en leden van het managementteam van twee HR-teams. Bij één van de teams is de talentbenuttingsscan bij medewerkers en meerdere leidinggevenden uitgezet. De directie- en managementleden van de teams hebben aan het einde van het verkenningstraject een aantal schriftelijke vragen beantwoord.

### Waar hebben we naar gekeken?

We hebben tijdens het experiment gekeken naar aspecten van talentgerichtheid van de organisatie: hoe kijken de managementleden van het HR-team aan tegen een talentgerichte manier van werken en welke initiatieven zijn er binnen de twee HR-teams rond talentbenutting genomen en hoe wordt het proces rondom talentbenutting verder opgepakt in de teams. En verder hebben we gekeken of de randvoorwaarden aanwezig zijn om talentinterventies uit te voeren.

### Resultaten experiment overheidsorganisatie

Binnen de overheidsorganisatie staat talentbenutting dit jaar als één van de speerpunten in het HR-beleid opgenomen. Het HR-directieteam denkt hiermee een professionaliseringsslag te bereiken. In de overtuiging van het directieteam speelt talentbenutting een belangrijke rol in het boeien en binden van medewerkers in combinatie met het behalen van resultaten.

De managementleden van de HR-teams geven aan dat door de grote omvang van de overheidsorganisatie het lastig is om de talentgerichte manier van werken te integreren in de werkprocessen. Volgens één van de managementleden komt dit door dat de overheidsorganisatie van oudsher een taak- en functiegerichte inrichting van werkprocessen kent.

Bij één van de HR-teams is tijdens teamsprekingen het herkennen van talenten van medewerkers in het team onderwerp van gesprek geweest. Het benoemen van taken, rollen of projecten en het aangeven welke talenten nodig zijn worden hierbij als bevorderend ervaren. In beide teams is nog geen talentherkenningstest gedaan. Een managementlid geeft ook aan dat kennis en inzicht in de individuele talenten ontbreken.

Wat ons opvalt in de verschillende gesprekken met het management van dit team is dat het management openstaat voor een talentgerichte manier van werken en enthousiast reageert op het inzetten van onze talentbenuttingsscan binnen het team. Ze zijn geïnteresseerd in hoe het in het team staat met het bewustzijn van talent, wat de opbrengsten zijn en hoe de ondersteuning door de leidinggevende wordt ervaren. Binnen dit team is de scan inmiddels uitgezet. Daarmee wil men niet alleen een start maken met de talentbenadering voor het eigen team, maar ook kijken hoe ze deze werkwijze als team van HR-adviseurs kunnen inzetten in het primaire proces van de organisatie. De resultaten van de talentbenuttingsscan onder de teamleden en leidinggevendenden zijn niet in het e-boek meegenomen.

In het andere HR-team geven de managementleden aan open te staan voor het gesprek over talentherkenning en talentbenutting, maar door het vast omschreven werkproces en de vaste functies geen ruimte te zien om de manier van werken te veranderen. Bovendien geven de managers van dit tweede team aan dat de prioriteit ligt bij het invullen van meerdere vacatures die er momenteel zijn binnen het team.

Concluderend kunnen we zeggen dat er binnen de twee teams grote verschillen zijn in de wijze waarop er tegen talentbenutting wordt aangekeken. Bij het ene team is talentgerichtheid aanwezig en worden er concrete initiatieven genomen om het talentbewustzijn te vergroten en om te

“Binnen onze organisatie wordt van oudsher vooral gekeken naar taken en functies, resultaten, competenties en gedrag. Vanuit onze cultuur is het niet gebruikelijk om op het inzetten van talenten te sturen. Wel is het herkennen en benutten van talenten in ontwikkeling.”

“We vinden het belangrijk om in het kader van boeien en binden van medewerkers in combinatie met het behalen van resultaten als organisatie aandacht te besteden aan talentbenutting. Binnen HRM willen we op die manier een professionaliseringsslag bewerkstelligen.”

onderzoeken of ze verder kunnen gaan met een talentgerichte manier van werken in het team. Bij het andere team ontbreekt het (nog) aan talentgerichtheid en zien de managers geen meerwaarde van een talentgerichte aanpak binnen hun teams. We kunnen concluderen dat het niet aan de organisatie of aan de inrichting van de organisatie ligt, waar het dan wel door komt dat het ene team wel ruimte ziet voor talentgerichtheid en de andere niet is onduidelijk.

Binnen het talentgerichte team heeft het verkenningstraject naar talentbenutting een lange tijd in beslag genomen. Dit kan te maken hebben met de omvang van de organisatie, met van oudsher een verdeling met taken en functieprofielen en vaak met een heersende tijdrovende overlegcultuur om tot besluiten te komen. Als we terugkijken naar onze rol en verwachting als onderzoekers - we wilden binnen de drie focusgebieden van talentbenutting experimenteren - en zijn daar bij beide teams niet aan toe gekomen. Bij het ene team ontbrak de ruimte voor talentgerichtheid en bij het andere team was een langere doorlooptijd nodig.



## II. De intergemeentelijke dienst

De intergemeentelijke dienst is een dienst die voor meerdere gemeentes haar dienstverlening uitvoert. De intergemeentelijke dienst is recent ontstaan uit een fusie van afzonderlijke gemeentelijke diensten en bestaat uit één team en één leidinggevende. Het team is een bedrijfsbureau, bestaande uit medewerkers met verschillende specialismen zoals HRM, communicatie en financiën en werkt vanuit een centrale kantoorlocatie voor verschillende gemeentes in een grote regio. De leidinggevende wil van het team een goed samenwerkend geheel maken met een gemeenschappelijke doelstelling en wil de talentgerichte manier van werken invoeren. Om die reden hebben de medewerkers een talentherkenningstest ingevuld en een training gevolgd. Dit heeft geleid tot een top-5 van sterke punten van iedere medewerker van het team.

De leidinggevende geeft aan graag een vervolgstap te willen zetten in het talentbenuttingsproces maar het lastig te vinden om het team in de talentgerichte manier van werken mee te krijgen. Het experiment dat we in samenwerking met Rendement door Talent hebben uitgevoerd is gericht op de koppeling van talent aan werkactiviteiten en teamdoelen en ondersteuning van de leidinggevende daarbij.

### Opzet experiment

Het experiment bij de intergemeentelijke dienst is uitgevoerd bij één team met één leidinggevende. In overleg met de leidinggevende en het interventiebureau Rendement door Talent is na een afgeronde talenttraining voor de teamleden de talentbenuttingscan uitgezet en hebben de medewerkers en de leidinggevende deze ingevuld en zijn de resultaten van de scan in een teambijeenkomst door ons gepresenteerd en besproken.

Na de presentatie is in een vervolgbijeenkomst met het team en de leidinggevende onder leiding van Rendement door Talent besproken hoe het team verder kan gaan met de talentgerichte manier van werken. Na de teambijeenkomsten zijn er door ons meerdere gesprekken met de leidinggevende gevoerd.

### Voorbeeldvraag talentbenuttingscan voor medewerker en leidinggevende:

#### Vraag medewerker

Mijn leidinggevende benoemt mijn talenten.

#### Vraag leidinggevende

Ik weet de talenten van mijn medewerkers te benoemen.

#### De antwoorden op een vijf-puntschaal:

- Sterk mee oneens
- Mee oneens
- Neutraal
- Mee eens
- Sterk mee eens

### Waar hebben we naar gekeken?

Tijdens het experiment bij de intergemeentelijke dienst hebben we gekeken naar de houding en het gedrag van de leidinggevende bij het introduceren van zijn wensen voor een talentgerichte manier van werken binnen zijn team. We hebben daarbij gekeken naar de wijze waarop hij zijn medewerkers ondersteunt in de verschillende aspecten van het talentbenuttingsproces (zoals herkennen, proactief gedrag, koppeling aan werkactiviteiten en doelen) en hoe de wisselwerking verloopt tussen leidinggevende en medewerkers. We hadden verwacht dat tijdens de interventie de basis gelegd kon worden voor een vervolg interventie gericht op het koppelen van talent aan werkactiviteiten en doelen, maar zover zijn we niet gekomen omdat bleek dat er behoefte was aan een tussenstap om teamdoelen te concretiseren en verwachtingen in het team te bespreken. Hierover meer bij de resultaten van het experiment.

### Resultaten experiment intergemeentelijke dienst

Enkele maanden voorafgaand aan het invullen van de talentbenuttingscan heeft het team de talenttraining van Rendement door Talent gevolgd en een top-5 gemaakt van talenten en sterke punten. Met de talentbenuttingscan is een beeld verkregen hoe medewerkers en leidinggevende na de training omgaan met talentbenutting. Uit de scan blijkt dat:

- de leidinggevende proactief gedrag van de medewerkers ondersteunt maar dat die ondersteuning geen sterke talentfocus lijkt te hebben. Hierdoor leidt de herkenning niet tot concrete talentbenuttingsafspraken met de medewerkers;
- er een verschil in bewustzijn is van talentopbrengsten tussen de medewerkers in het team en de leidinggevende. De medewerkers zijn meer gefocust op de eigen prestatie en de betrokkenheid bij het team terwijl de leidinggevende meer innovatief gedrag en het oppakken van andere taken ziet dan de medewerkers zelf. Dit kan gelegen zijn in het feit dat het team door de fusie nog maar kort in deze samenstelling (samen)werkt.

Op grond van de resultaten van de scan kunnen we zeggen dat de talentbenadering na het volgen van de training nog niet sterk leeft. Tijdens de bespreking van de scanresultaten in het team geven de medewerkers aan dat ze de toegevoegde waarde van de talentherkenningstest en hun individuele top-5 sterke punten wel zien voor hun eigen functioneren. Ze vinden het echter lastig om de toegevoegde waarde van talentgericht werken te zien bij het samenwerken in het team, omdat ze voornamelijk autonoom en solistisch werken binnen hun eigen specialisme.

Door het ontbreken van draagvlak zijn we bij dit experiment niet toegekomen aan de koppeling aan werkactiviteiten en doelen, maar hebben we onze activiteiten gericht op de ondersteuning van de leidinggevende in talentgerichtheid en het creëren van draagvlak voor een talentgerichte aanpak in het team.

“Ze hebben het idee dat ze bezig zijn met hun eigen product, en wat ze niet zien en wel doen, dat ze daar anderen bij inschakelen.”

“Team had behoefte aan concreetheid: hoe kan ik de herkende talenten nu zelf in actie omzetten.”

De leidinggevende geeft aan graag verder te willen met de talentgerichte manier van werken en samenwerken en is nog zoekende naar een manier om het team daarin mee te krijgen. De leidinggevende komt in gesprekken met de trainer en de onderzoekers tot een aantal conclusies:

- de leidinggevende is van mening dat zijn medewerkers waarschijnlijk de meerwaarde niet zien omdat het gemeenschappelijke doel nog niet concreet genoeg is binnen de zojuist gefuseerde afdelingen tot één team;
- de leidinggevende ervaart in het team ook (nog) geen draagvlak voor een talentgerichte aanpak van werken;
- de leidinggevende signaleert dat zijn medewerkers vooral denken vanuit inhoudskundigheid binnen hun eigen vakgebied en niet zien hoe ze elkaar meer vanuit procesgerichte talenten (zoals verbinden, verwoorden en inleven) kunnen ondersteunen.



Om in het team tot een gezamenlijke formulering van het teamdoel te komen en hiermee het belang en toegevoegde waarde van een talentgerichte benadering te benadrukken is besloten om een tussenstap te maken.

Deze tussenstap is door de leidinggevende en het team uitgevoerd en bestond uit het verkennen van wat nodig is in het team om tot een goede levering van de verschillende producten en diensten van het team te komen. In de verkenning kwam naast de integrale product- en dienstverlening van het team ook het belang van ondersteuning van elkaar bij het verrichten van de verschillende werkactiviteiten aan de orde. Als voorbeeld werd aangehaald dat bij een inkoopadvies zowel iemand nodig is met kennis van financiën als iemand die talent heeft voor het formuleren van een toegankelijke tekst. Met de leidinggevende is afgesproken dat na de tussenstap, als duidelijk is welke talenten nodig zijn en het belang van elkaars ondersteuning in het werk wordt gedeeld, een vervolginventie kan plaatsvinden om voor de diensten en producten elkaars talent meer te benutten. Gezien de langere doorlooptijd van het experiment kunnen we de bevindingen van een vervolginventie niet in het e-boek meenemen.

“*Het (integraal samenwerken) is meer dan alleen inhoudelijk en het doorsturen van: ik heb een financieel advies nodig, lever het me even aan.*”

“*Je bent niet alleen aangenomen omdat je goed bent in een bepaald vak, maar ook omdat je goed bent om anderen op bepaalde punten te helpen.*”

“*Laten we niet alleen kijken naar inhoud, maar ook wat elkaars talenten zijn.*”



### III. Het adviesbureau

Bij het adviesbureau is de reguliere werkwijze dat klantvragen in projectgroepverband worden uitgewerkt en dat er een advies wordt opgeleverd. De projecten lopen uiteen van routinematige tot complexe opdrachten met wisselende doorlooptijden. De keuze in de samenstelling van een projectgroep is tot dusver vooral gemaakt op basis van vakbekwaamheid en beschikbaarheid van de medewerkers. De partners van het adviesbureau zien de toegevoegde waarde van talentgericht werken en hebben met hun medewerkers een talenterkenningstraining gevolgd. De training heeft bijgedragen aan een vergroting van het talentbewustzijn.

Om verder te gaan met de talentgerichte manier van werken wil één van de partners weten hoe je de individuele talenten in de projectteams in het werk kunt inzetten. Het experiment dat we in samenwerking met Rendement door Talent binnen twee lopende opdrachten van twee projectteams hebben uitgevoerd is gericht op de koppeling van talent aan werkactiviteiten en organisatiedoelen.

#### Opzet experiment

Het experiment bij het adviesbureau is in twee projectteams in een tweetal workshops uitgevoerd. Tijdens de workshops zijn onder leiding van een trainer van Rendement door Talent de sterke punten van de

deelnemers uit de talententest opnieuw besproken en is de adviesopdracht door de deelnemers vertaald in fasen van het project en zijn bijbehorende werkactiviteiten op flipovers genoteerd. Vervolgens hebben de deelnemers de benodigde talenten aan werkactiviteiten gekoppeld binnen de verschillende fasen van het project. Daarna hebben ze geprobeerd de koppeling te maken van de aanwezige talenten van de deelnemers aan de werkactiviteiten en hebben ze aangegeven welke talenten aanwezig zijn en welke ontbreken. Daarnaast is aan de hand van een vragenlijst besproken hoe het koppelen van projectactiviteiten aan eigen sterke punten wordt beleefd. Tot slot is er tijdens de tweede bijeenkomst besproken in hoeverre de verschillende onderdelen en aspecten van de interventie hebben bijgedragen aan het koppelen van talenten aan werkactiviteiten.

“Wat heel erg leuk was, zowel bij project X als project voor Y, is dat het expliciet benoemen van talent in een project en wat je doet, dat gaf heel veel goede energie en dat merkte je ook wel in de sessie zelf.”

#### Waar hebben we naar gekeken?

Bij het experiment binnen de twee teams van het adviesbureau hebben we gekeken hoe koppeling van talent aan werkactiviteiten en teamdoelen in de praktijk werkt. Hierbij hebben we gelet op het gedrag en de beleving van de deelnemers bij de koppeling van talent aan werkactiviteiten in het team en bij de koppeling aan teamdoelen. We hebben bij de koppeling aan werkactiviteiten ook gelet op de gevolgen van de manier waarop talenten zijn toegedeeld of kunnen worden toegedeeld.

#### Resultaten experiment adviesbureau

Tot slot beschrijven we de resultaten van het experiment van het adviesbureau.

Bij beide projectgroepen wordt zichtbaar dat de koppeling van talent aan werkactiviteiten energie geeft. De projectleden geven aan dat het talentbewustzijn wordt vergroot, dat het bijdraagt aan het hebben van plezier in het werk en dat de koppeling van talent aan werkactiviteiten zicht geeft op de consequenties die de projectrichting kan hebben voor het doel van het project. De deelnemers zijn betrokken en enthousiast bij het bespreken en het uitwerken van werkactiviteiten en talenten op de flip-overs. Voorwaarde daarvoor lijkt wel dat iedereen ook actief betrokken is bij het project dat tijdens de bijeenkomst besproken wordt. Bij één van de workshops zijn niet alle deelnemers op dat moment actief betrokken bij het project, wat een remmende werking heeft op het enthousiasme.

De workshop was gericht op de koppeling van talent aan werkactiviteiten maar heeft ook een effect op het projectdoel. Bij één projectgroep worden de deelnemers zich tijdens het koppelen van hun talent aan de werkactiviteiten binnen de fasen van het adviestraject bewust dat niet alle talenten die nodig zijn voor een goed resultaat voor de opdrachtgever, aanwezig zijn.





Zo ontbreken verbindende talenten om goed aan te kunnen sluiten bij de wensen van de opdrachtgever en om het project met het gewenste resultaat te kunnen afsluiten.

In de andere projectgroep worden de deelnemers zich bewust van de aanwezige talenten die hebben bijgedragen in een complex adviesproces waarin het contract met de klant is aangepast om beter te kunnen aansluiten bij de behoefte van de klant. Bij deze groep wordt de bewustwording hiervan ook gebruikt om te kijken hoe de talenten in de volgende projectfasen kunnen worden ingezet. Hier lijkt een moeilijke klantvraag stimulerend te werken om talent te herkennen, te benoemen en te koppelen.

Wat ons verder opvalt is dat de deelnemers aan het experiment open, aanvullend en stimulerend naar elkaar toe zijn. Ze benaderen elkaar als persoon en vanuit deskundigheid en niet vanuit functie of positie. Eén van de partners van het adviesbureau is lid van het projectteam en heeft naast de rol in het projectteam ook een rol als leidinggevende en stelt zich zichtbaar laagdrempelig op. De deelnemers zijn respectvol naar elkaar toe en er is een duidelijk gemeenschappelijk projectdoel.

Door tijdens de interventie talent te koppelen aan werkactiviteiten namen volgens de deelnemers zowel talentbewustzijn als werkplezier tijdens de uitvoering van het project toe en kon beter worden toegevoerd naar een gezamenlijk doel (tevre-

denheid van de klant over het advies en het adviestraject). Tijdens het experiment viel op dat de talentgerichtheid meerdere malen leek weg te zakken. Als bijvoorbeeld werd besproken welke talenten in een bepaalde werkactiviteiten nodig zijn, verschoof de aandacht makkelijk naar de inhoud van werk en de uitvoering daarvan in de praktijk. De trainer moest dan weer vragen de aandacht te richten op de talenten die nodig zijn voor de werkactiviteiten.

Ook bleek er tijdens het experiment regelmatig aandacht nodig te zijn voor de taal en definitie van talent. Zo moesten bij abstracte talentbenamingen verduidelijkende woorden of talent-overkoepelende verzamelwoorden worden gevonden om talent gezamenlijk te kunnen (blijven) duiden. Als voorbeeld werd er tijdens één van de workshops door de deelnemers lang stilgestaan bij elkaars uitleg van betekenis van het talent "harmonie" en "het hebben van empathisch vermogen". Door beide talenten te zien als talenten die nodig zijn om relaties te kunnen bouwen vonden de deelnemers elkaar weer in hun verschillende uitleg van betekenis van beide talenten.

Tijdens het experiment hebben we een aantal aspecten geconstateerd die van invloed zijn op het vasthouden van talentfocus. Op de momenten dat taalafstemming niet of in mindere mate gebeurde bleek het moeilijk om de energie en talentfocus vast te houden. Twee andere factoren die van invloed waren bij het vasthouden van de talentgerichtheid zijn de neiging die deelnemers hebben om zich te laten afleiden door inhoudelijke en contextaspecten en de relativering die deelnemers laten zien in het benoemen van eigen sterke punten. Soms vragen deelnemers zich hardop af of het talent dat ze hebben wel zo kenmerkend is en of anderen hun talent ook wel als talent zien. Deze relativerende bescheidenheid is een factor die van invloed is in het talentbenuttingsexperiment.

“*Het werken vanuit talent is fijn en lastig. Het geeft meer (zelf) inzicht en vertrouwen maar ik vind het wel moeilijk om mijn talenten te koppelen aan het soort werk dat wij doen.*”

“De werkwijze, het opknippen van een project in een aantal fases, en kijken wat je dan nodig hebt en komt dat overeen met de mensen die het doen, is een interessante, zeker voor de wat complexere projecten.”

Hierbij dient wel opgemerkt te worden dat de bescheidenheid ten aanzien van het eigen talent ook voort kan komen uit het beperkte aantal en abstract geformuleerde talenten dat per persoon is benoemd waarbij niet alles even herkenbaar is voor de betreffende persoon.

Tot slot zien we dat werkverdeling vanuit talent vraagt om balans, niet alleen maar werkactiviteiten als een soort van “smalle taken die leuk zijn”, maar juist ook ruimte behouden voor werken vanuit verantwoordelijkheid en mogelijkheden voor verdere ontwikkeling.

De deelnemers geven na afloop van het experiment aan het werken vanuit talent als positief te ervaren en zijn unaniem van mening dat het leidt tot meer talentbewustzijn, inzicht en vertrouwen. Wel geven de deelnemers aan dat de context hierbij belangrijk is. Er wordt minder stimulant ervaren om te werken vanuit talent als er sprake is van een minder uitdagende context. Dit sluit aan bij bevindingen uit ons

eerdere onderzoek. Als medewerkers ruimte hebben voor talentbenutting binnen hun functie kan dat bijdragen aan het oppakken van andere taken (extra rolgedrag) en het op slimme manieren uitvoeren van werk (innovatief gedrag). Bij smalle taken is er minder ruimte om deze effecten van talentbenutting uit de verf te laten komen.

Op de vraag hoe de effecten van de uitgevoerde interventie (meer) kan worden vastgehouden, wordt voorgesteld om tussentijdse opdrachten tijdens een project als interventie in te zetten om ook buiten de twee workshopbijeenkomsten met talentkoppeling bezig te zijn en te blijven. Daarnaast wordt aangegeven dat de vertaling naar het team nog concreter gemaakt kan worden waardoor tussentijdse teamverandering ook mogelijk wordt als het nodig is om aanvullend talent in te schakelen. De begeleiding door een externe trainer wordt als positief ervaren en heeft een toegevoegde waarde in het vasthouden van de talentgerichtheid tijdens de interventie.

“Ik denk dat het helpt om tussentijdse talentopdrachten in te voeren, buiten de workshops om, om het nog meer mee te kunnen nemen in onze manier van werken.”





## 5.1 Bevindingen trainers experimenten

Naast onze bevindingen als onderzoekers hebben we ook de trainers van Rendement door Talent gevraagd wat hun ervaringen zijn met talentbenutting in organisaties in het algemeen en specifiek binnen de door hen uitgevoerde experimenten.

Bij twee van de drie experimenten zijn de interventies zoals hiervoor omschreven uitgevoerd door trainers van Rendement door Talent. De trainers geven aan dat de werkwijze in de workshops bij het adviesbureau waar talenten concreet werden gekoppeld aan werkactiviteiten en doelen in een project nieuw voor ze was. In hun gebruikelijke manier van trainen wordt er wel een aanzet gemaakt in de toepassing van talent in het eigen werk maar niet zo expliciet en uitvoerig als bij de talentinterventie die ze bij het adviesbureau in twee workshops hebben uitgevoerd.

“*Als je zelf niet snapt wat je er (met je talenten) mee kunt, dan kun je niet de koppeling met werkactiviteiten maken of verbinden met organisatiedoelen.*”

De workshops worden door de trainers ervaren als een logische en relevante vervolgstap. Ze zien in de praktijk vaak dat er om allerlei redenen geen ruimte meer is om na een training verder te gaan met de talentgerichte manier van werken en dat de aandacht voor talentgericht werken snel wegzakt. Om de aandacht voor talentbenutting levend te houden, worden vanuit Rendement door Talent allerlei hulpmiddelen aangereikt, zoals talentkaarten om in gesprekken als leidraad te dienen, tools voor een waarderend werkoverleg, een quickscan om met je team te bepalen wat de volgende stap is in talentbenutting en inspiratie-mails voor medewerkers waarin maandelijks een werkvorm wordt aangereikt. Ook verzorgen ze op verzoek van organisaties verdiepingssessies en waarderende intervisie om talentbenutting op de agenda te houden, maar het blijft moeilijk voor de organisaties om zelf het talentbenuttingsproces levend te houden.

In de workshops bij het adviesbureau was er wel voldoende tijd om stil te staan om het project vanuit talenten in te richten. Daarbij werd enerzijds vanuit talenten gekeken hoe activiteiten zijn verlopen en anderzijds wat er aan talenten nodig is om het project te doen slagen. Dit gaf mooie inzichten. De trainers geven aan dat het heeft geholpen dat de twee projecten een complex karakter hadden waardoor de deelnemers inzagen dat ze elkaars talenten nodig hadden om het project succesvol te kunnen maken. Hierdoor werd ook duidelijk dat de workshops niet alleen hebben bijgedragen aan bewustzijn van de aanwezige talenten, maar ook aan het bewustzijn van talenten die ontbreken. Als voorbeeld noemt één van de trainers dat de deelnemers constateerden dat er beïnvloedende talenten ontbraken in een projectgroep en dat vervolgens het adviesbureau hierop heeft geanticipeerd door nu deelnemers te selecteren die deze talenten wel hebben.

De trainers geven aan dat ze in hun trainingen aandacht geven aan de ondersteuning die leidinggevenden kunnen bieden

“*Het echt daadwerkelijk laten bekliven van de talentbenadering is blijkbaar heel erg ingewikkeld.*”

“*Wat heel erg helpend is geweest is reflectie en dat de deelnemers met concrete acties de deur uitgaan.*”



voor talentbenutting door medewerkers. Leidinggevend en nemen zelf ook deel aan de training, zodat al in de training het gesprek over talent met medewerkers kan worden gevoerd. Na de training ontvangen zij kaarten waar alle talenten uit de test kort zijn omschreven, als hulpmiddel voor gesprekken met de medewerkers. Volgens de trainers vervult de leidinggevende na afloop van de training een essentiële rol om het vuurtje voor talentbenutting, ontstoken tijdens de training, warm te houden.

## 5.2 Resultaat experimenten

Na de beschrijving van onze bevindingen per experiment en de bevindingen van de trainers van Rendement door Talent komen we tot slot van dit hoofdstuk tot de resultaten per focusgebied en beschrijven we wat we hebben gezien bij leidinggevend en medewerkers. We hebben in de deelnemende organisaties met vier van de zes stappen uit het talentbenuttingsproces geëxperimenteerd. Met stap 1 herkennen van talent, met stap 4 koppelen van talent aan werkactiviteiten, met stap 5 koppelen van talent aan organisatiedoelen en met stap 6 koppelen van talent van team aan werkactiviteiten en organisatiedoelen. We hebben niet geëxperimenteerd met stap 2 ontwikkelen van talent en met stap 3 proactiviteit. De focus van de experimenten lag naast het koppelen van talent aan werkactiviteiten en organisatiedoelen ook op de ondersteuning van de leidinggevende bij de koppeling.

“Ik merk dat deze en andere sleutelfiguren in de organisatie een belangrijke rol hebben als het gaat om borging. Hier zit voor ons nog ruimte om meer aandacht aan te besteden. Veel leidinggevend en zeggen wel dat ze het werken vanuit sterke punten belangrijk vinden, maar vinden het in de praktijk moeilijk om er blijvend aandacht aan te besteden.”

### 5.2.1 Wat werkt bij de koppeling van talent aan werkactiviteiten?

We weten dat men talent vaak wel (her) kent maar dat er weinig mee wordt gedaan in het werk. Dat kun je doorbreken door talent te koppelen aan concrete werkactiviteiten. We hebben hiermee geëxperimenteerd bij het adviesbureau en zagen dat deelnemers met talent aan de slag gingen. Met het doorlopen van een aantal stappen werd tijdens het experiment bij het adviesbureau de koppeling van talent aan werkactiviteiten gemaakt. In de eerste stap hebben de deelnemers de werkactiviteiten omschreven, in de tweede stap de talenten die nodig zijn om de werkactiviteiten te kunnen verrichten en bij de derde stap is gekeken welke talenten aanwezig zijn en aansluiten bij de werkactiviteiten.

We hebben gezien dat het werkt als je de koppeling van talent aan werkactiviteiten niet alleen op grond van inhoudelijke deskundigheid (de “wat”-invulling) maakt, maar ook op talenten gericht op het proces (de “hoe”-invulling). Bijvoorbeeld het aanbrengen van structuur als talent om in de samenwerking tussen teamleden de verschillende deskundigheden te kunnen gebruiken.

We hebben verder gezien dat de stappen van het koppelen van talenten aan werkactiviteiten energie geeft bij de deelnemende medewerkers en bij de leidinggevende, maar ook dat de aandacht snel verslapt. Het koppelen van talent aan werkactiviteiten vraagt om het vasthouden van aandacht.





De termen die vaak gebruikt worden om talent te duiden lijken eerder te hinderen dan te helpen in de koppeling van talent aan werkactiviteiten. Het is belangrijk dat je tijdens het doorlopen van de stappen hier niet te strak aan vasthoudt. Het werkt beter om samen op zoek te gaan naar verduidelijkende woorden of talent-overkoepelende verzamelwoorden, bijvoorbeeld door de talenten harmonie en het hebben van empathisch vermogen te duiden als talenten die nodig zijn om relaties te kunnen bouwen. Ook wordt het koppelen van talent aan werkactiviteiten gemakkelijker als er een open cultuur is en de leidinggevende zich laagdrempelig opstelt. Een complexe opdracht, waarbij meerdere deskundigheden en vaardigheden nodig zijn, werkt uitdagend.

Bij de overheidsorganisatie hebben we gezien dat talentbenadering en het gesprek hierover binnen de HR-divisie een goede eerste stap is bij de koppeling van talent aan werkactiviteiten, maar niet voldoende om tot interventies te komen. Om die stap te kunnen maken moet er draagvlak zijn voor een talentgerichte aanpak. Daarvoor is het belangrijk dat men de meerwaarde van de talentbenadering ziet. Het bleek echter niet altijd gemakkelijk om die duidelijk te maken. Waarom het ene team wel meerwaarde ziet en het andere team niet kunnen wij in ons onderzoek niet aantonen, maar het kan te maken hebben met de dynamiek en de functionele structuur van het

team. Een tweede randvoorwaarde, naast draagvlak, is dat er daadwerkelijk tijd wordt vrijgemaakt om met talentinterventies aan de slag te gaan.

Om bij de koppeling van talent aan werkactiviteiten tot een andere verdeling van werkactiviteiten van het team, op basis van talenten van teamleden te komen, is het belangrijk dat er ook echt sprake is van samenwerking. Bij de intergemeentelijke dienst vond men het lastig om de toegevoegde waarde van talentgericht werken te zien omdat men voornamelijk autonoom en solistisch werkt binnen het eigen specialisme en met eigen doelen voor hun werkactiviteiten. Hierdoor lukte het bij deze dienst nog niet om deze stap te maken.

### **5.2.2 Wat werkt bij de koppeling van talent aan organisatiedoelen?**

De koppeling van talenten aan organisatiedoelen gebeurt nog maar weinig en is een lastige stap in het talentbenuttingsproces. Bij het adviesbureau zagen we tijdens het experiment wel pogingen om vanuit talent en werkactiviteiten aan te sluiten bij organisatiedoelen maar het is nog geen vanzelfsprekende stap in het talentbenuttingsproces. Wat wel zichtbaar is geworden is dat het helpt om vanuit doelen werk op te knippen in fases of processtappen en vervolgens te kijken welke werkactiviteiten en daarna talenten nodig zijn. Projectplanning en procesinrichting gebruik je dan om de relatie tussen werkactiviteiten en doel

duidelijk te maken. Als je vervolgens de talenten koppelt aan de werkactiviteiten wordt ook de relatie tussen talent en teamdoelen duidelijk.

Door de uitdagende aanwezigheid van complexe vragen van een opdrachtgever werd koppeling van talent aan organisatiedoelen wel als meerwaarde ervaren. We zagen dus aanknopingspunten in de koppeling van talent aan organisatiedoelen maar een werkbare manier van koppelen kan nog explicieter uitgewerkt worden. Door concreet te laten zien wat de koppeling van talent aan werkactiviteiten bijdraagt aan organisatiedoelen kun je de stap beter maken. Wat helpt bij de koppeling van talent aan organisatiedoelen is het toevoegen van een extra stap bij de koppeling van talent aan werkactiviteiten: inventariseer als eerste stap de organisatiedoelen en kijk vervolgens in stap twee, drie en vier welke werkactiviteiten bij de doelen aansluiten, welke talenten daarvoor nodig zijn en welke talenten aanwezig zijn.

Ook bij de koppeling van talent aan werkactiviteiten is het van belang gebleken dat er eerst aan de voorwaarde van draagvlak voor de talentgerichte manier van werken moet zijn voldaan voordat je kunt starten met het koppelen van talent aan organisatiedoelen. In het geval van de intergemeentelijke dienst was het doel van het team niet duidelijk waardoor er geen koppeling met talent gemaakt kon worden. Het was nodig om een tussenstap in te lassen om eerst het teamdoel zichtbaar te maken. Bij de overheidsorganisatie ontbrak bij het ene team het draagvlak voor een talentgerichte manier van werken en bij het andere team was de tijd die nodig is om tot talentinterventies gericht op de koppeling van talent aan organisatiedoelen te komen (nog) niet aanwezig.

### 5.2.3 Wat werkt voor de leidinggevende in de ondersteuning van de koppeling?

We weten uit ons onderzoek dat ondersteuning door de leidinggevende in de koppeling van talent aan werkactiviteiten en organisatiedoelen cruciaal is. Zowel voor herkenning van talent, als proactief aan de slag gaan met talent, als voor het in het gesprek gaan met de medewerker over talent en het maken van talentafspraken.

Door de experimenten bij het adviesbureau en bij de intergemeentelijke dienst wordt duidelijk dat het helpt als de leidinggevende zorgt voor het zichtbaar maken van het teamdoel, mee in gesprek gaat over de koppeling en zich laagdrempelig opstelt. Het helpt bovendien in het afstemmen van verwachtingen over talent en het maken van talentafspraken als de leidinggevende flexibel omgaat met taal en kijkt naar de energie voor de medewerker en gebruikswaarde van talent voor de organisatie. Dit kan hij doen door te helpen bij het vinden van de woorden die helpen in het talentbenuttingsproces.

Bij het experiment van de intergemeentelijke dienst zien we dat het niet helpt als de leidinggevende stappen in het talentbenuttingsproces wil zetten en er bij de medewerkers nog geen draagvlak en geen gemeenschappelijk doel wordt ervaren. Daarentegen helpt het wel om als leidinggevende een open en gelijkwaardige houding aan te nemen. De leidinggevende draagt hiermee bij aan het vergroten van het draagvlak voor een talentgerichte manier van werken. Door het aannemen van een actieve organiserende en coachende rol kan de leidinggevende enerzijds de aandacht voor een talentgerichte aanpak vasthouden en anderzijds bijdragen aan het inbedden van een talentgerichte manier van werken in de organisatie.

**6**

# Hoe verder met talentbenutting?



## Tot slot van het e-boek komen we tot onze conclusies en een wegwijzer voor talentbenutting voor jou als medewerker of voor jou als leidinggevende. Als HR-professional kun je in dit proces de medewerkers en leidinggevende ondersteunen.

De vraag die we ons in de titel van het e-boek hebben gesteld is: Duurzaam benutten van talent, hoe doe je dat? We beantwoorden deze vraag in dit afsluitende hoofdstuk op basis van de resultaten uit ons kwantitatief en kwalitatief onderzoek (hoofdstuk 1 t/m 3), onze verkenning van bestaande talentinterventies binnen de focusgebieden (hoofdstuk 4) en de resultaten van de drie experimenten die we hebben uitgevoerd (hoofdstuk 5).

### 6.1 Duurzaam benutten van talent

Als je binnen je team of organisatie werk wilt maken van talentbenutting, dan kun je beginnen met de stappen van het talentbenuttingsproces:

1. Herkennen van talent.
2. Ontwikkelen van talent.
3. Proactieve houding.
4. Koppelen van talent aan werkactiviteiten.
5. Koppelen van talent van medewerker aan organisatiedoelen.
6. Koppelen van talent in teams aan organisatiedoelen.

Als je wilt dat talentbenutting beklijft, met andere woorden een duurzaam karakter krijgt, dan is het nodig dat de stappen van het talentbenuttingsproces onderdeel worden van de organisatie van werk. Het koppelen van talent aan werkactiviteiten en organisatiedoelen wordt zo een vanzelfsprekend onderdeel van de inrichting van werk.

Talentbenutting is meer dan invulling geven aan de talentbenuttingsstappen alleen.

Succesfactoren voor duurzame talentbenutting zijn:

- **stimuleer een talentgerichte houding en houdt de aandacht voor talentbenutting vast.** Zorg voor een manier van werken die energie geeft aan de medewerker en maak de meerwaarde van het benutten van talent zichtbaar. Bevorder een talentgerichte cultuur, waarbij koppelen van talent aan werkactiviteiten en team- of organisatiedoelen een vanzelfsprekendheid is en men beseft dat aandacht voor talent bijdraagt aan organisatiedoelen en werkplezier. Houd de aandacht voor talent vast nadat talentgerichte interventies zijn ingezet;
- **organiseer draagvlak voor een talentgerichte manier van werken.** Maak duidelijk dat werken vanuit talent werkplezier geeft en bijdraagt aan de realisering van team- en organisatiedoelen;
- **zet een talentgerichte stijl van leidinggeven in voor een talentgerichte aansturing in de inrichting van werk.** Zorg als leidinggevende dat je je medewerkers kent, weet hoe ze functioneren en wat hun talenten zijn en weet wat de werkactiviteiten zijn, zodat je kunt helpen bij het koppelen van talent aan activiteiten;
- **stimuleer het ontwikkelen van talent en van een proactieve houding.** Met deze twee stappen uit het talentbenuttingsproces hebben we niet geëxperimenteerd maar ze zijn een wezenlijk onderdeel van het talentbenuttingsproces.





De ervaring die we in de experimenten hebben opgedaan met een methodiek van koppelen van talent aan werkactiviteiten en organisatiedoelen is veelbelovend, maar een werkwijze voor het systematisch doorlopen van de stappen om een werkbare koppeling te kunnen maken van talent aan werkactiviteiten en organisatiedoelen, dient nog doorontwikkeld te worden. In hoeverre het systematisch doorlopen van de stappen altijd moet en kan is lastig te bepalen, ook in het doorlopen van de stappen is "maatwerk" waarschijnlijk van belang. Ook moet gewerkt worden aan een manier om te voorkomen dat bij het verdelen van werkactiviteiten de aandacht voor talentbenutting weer verdwijnt in de waan van de dag. Tijdens de koppeling, maar juist ook daarna, vraagt het om het vasthouden van aandacht voor talent.

## 6.2 Wegwijzer voor medewerker

Iedereen heeft talent, we herkennen dat vaak ook wel maar het benutten is (nog) lastig. Het benutten van talent is belangrijk want het is goed voor de organisatie en goed voor je werkplezier. Talentbenutting start altijd bij je natuurlijke aanleg of eigenschap. Om je talent te benutten zijn meerdere stappen van belang:

1. Herken je talent.
2. Ontwikkel je talent.
3. Neem initiatief om iets te doen met je talent: wacht niet af tot anderen je vragen om je talent in te zetten, zoek zelf naar mogelijkheden.

4. Ga in gesprek over talent met je collega's en leidinggevende en maak talentafspraken over de koppeling van je talent aan werkactiviteiten en team- en organisatiedoelen.

Het is belangrijk dat je bij het maken van de verschillende talentstappen wordt ondersteund door je leidinggevende. Wat betekent dit voor je leidinggevende?

## 6.3 Wegwijzer voor leidinggevende

Hoe kun je als leidinggevende te werk gaan als je aanwezige talenten van medewerkers wilt koppelen aan werkactiviteiten en team- of organisatiedoelen? Je kunt de volgende stappen nemen:

### 1. Wat is het talent van je medewerkers?

Breng het talent van je medewerkers in beeld door een talenttest, reflectie (organiseer feedback en feed-forward) of door in kaart te brengen wat de collega's en jezelf als leidinggevende zien bij de medewerkers (observatie). Elke medewerker krijgt hierdoor inzicht in de talenten die hij in zijn werk kan toepassen.

Zorg hierbij dat je als leidinggevende talent herkent en bespreekt met je medewerker. Bespreek het niet alleen in formele gesprekken binnen de P-cyclus maar maak het praten in termen van talent een structureel onderdeel van de interactie met je medewerker. Coach je medewerker in proactiviteit en kom tot concrete talentbenuttingsafspraken.

Zorg voor taalafstemming in je team over het begrip talent door de betekenis van talent in het team te bespreken en samen woorden te zoeken voor de talenten die bij jullie werk van belang zijn. Gebruikswaarde van talent is daarbij belangrijker dan een precieze formulering van talent. Zorg voor het afstemmen van de verwachtingen over een talentgerichte manier van werken in het team.

### 2. Welke werkactiviteiten dragen bij aan de doelen van het team of de organisatie?

Inventariseer de werkactiviteiten die nodig zijn voor de realisering van de team- of organisatiedoelen. Kijk ook naar de mogelijke fasering van werkactiviteiten. De ene

werkactiviteit vormt soms de input voor een andere activiteit. Zo ontstaat een overzicht van werkactiviteiten die nodig zijn om de teamdoelstelling te realiseren.

### 3. Welke talenten zijn nodig om de werkactiviteiten uit te voeren?

Kijk daarbij niet alleen naar inhoudsdeskundigheid, maar ook naar procesgerichte talenten waarmee mensen elkaar kunnen ondersteunen en voortgang van de werkactiviteiten kunnen bereiken. Verdeel werkactiviteiten vanuit talent, zodat je optimaal gebruikmaakt van de natuurlijke aanleg van mensen. Als er een werkwijze bestaat om werkactiviteiten te verdelen vanuit competenties, taken en functies, combineer dat dan met een verdeling vanuit talent.

### 4. Welke koppeling van talenten van medewerkers aan werkactiviteiten kan worden gemaakt?

Maak een overzicht van wie op grond van welk talent gekoppeld kan worden aan welke werkactiviteit. Hierdoor ontstaat overzicht welke talenten oververtegenwoordigd zijn, waar te weinig van is en welke talenten ontbreken.

### 5. Welke acties kun je nemen om talent op werkactiviteiten aan te laten sluiten?

Ontwikkel aanwezige, maar nog weinig benutte talenten van medewerkers. Ontwikkel werkactiviteiten die aansluiten bij de talenten van medewerkers om nieuwe markten aan te boren of om nieuwe producten of diensten te ontwikkelen.

Als er talent mist kun je denken aan het aantrekken van nieuwe mensen, als er van een talent te veel is kun je medewerkers misschien uitlenen aan een ander team. Vaak zal een wisseling van teamsamenstelling nodig zijn als de werkactiviteiten veranderen en er andere talenten nodig zijn.

### 6. Hoe kun je de aandacht voor talentgerichtheid vasthouden?

Door regelmatig in het werk tijd vrij te maken voor talentbenutting houd je de aandacht vast. Zet daarnaast HR-instrumenten in die medewerkers stimuleren om vanuit hun talent te werken en zich verder te ontwikkelen en zet HR-instrumenten in om de koppeling van talent aan werkactiviteiten en organisatiedoelen te maken. Werk hierbij samen met de HR-professional in de organisatie.





Het talentbenuttingsproces vergt veel tijd, energie en doorzettingsvermogen maar loont, want werken vanuit talent is goed voor de prestatie en het werkplezier. Om de aandacht vast te houden is het van belang dat medewerkers ervaren wat talentbenutting oplevert en wat praten over talentbenutting hieraan kan bijdragen. Praten over talent geeft een andere sfeer en energie dan praten over plannen en organiseren. Als medewerkers het praten over talent als positieve prikkel gaan ervaren wordt het talentbenuttingsproces een vanzelfsprekender onderdeel van werken.

Om de energie in het talentbenuttingsproces vast te houden of om de voortgang te bewaken kun je je eventueel laten ondersteunen door een extern persoon of bureau die met een specifieke opdracht binnen het talentbenuttingsproces aan de slag gaat. Je kunt er ook voor kiezen om een medewerker uit het team met een talent voor procesondersteuning hiervoor in te zetten.

#### 6.4 Zet talentinterventies in

Door talentinterventies in te zetten ondersteun je medewerkers en leidinggevenden in een team en organisatie bij de stappen van het talentbenuttingsproces. We hebben in de praktijk gezien dat er nog niet veel werkzame talentinterventies zijn die gericht zijn op de drie focusgebieden, maar er zijn wel mogelijkheden.

De inzet van onze talentbenuttingsscan kan als startinterventie dienen. De scan geeft medewerkers en leidinggevenden een beeld van het talentbewustzijn en de opbrengsten van talentgericht werken in het team en in de arbeidsrelatie tussen medewerker en leidinggevende. Bovendien kan de uitkomst worden vergeleken met andere teams en organisaties. Op basis van de resultaten van de scan kunnen verdere talentgerichte interventies binnen de stappen van het talentbenuttingsproces worden ondernomen.

We noemen tot slot van het e-boek nog een aantal andere talentinterventies gericht op de drie focusgebieden die je kunt inzetten om het talentbenuttingsproces in het team en de organisatie te ondersteunen:

#### In de koppeling van talent aan werkactiviteiten en organisatiedoelen:

- stimuleren van proactief gedrag bij talentbenutting;
- talentgericht samenstellen van projectgroepen en tussentijds aanpassen als werkactiviteiten en doelen veranderen;
- coachen en trainen van medewerkers in de manier van denken om vanuit team- en organisatiedoelen niet alleen te kijken naar de benodigde inhoudsdeskundigheid, maar ook naar de benodigde talenten voor het teamproces.

#### In de ondersteuning aan leidinggevenden (en medewerkers) bij het koppelen van talent aan werkactiviteiten en organisatiedoelen:

- leidinggevenden trainen om aandacht voor talentbenutting in diverse (dagelijkse) talentgerichte gesprekken te integreren;
- leidinggevenden en medewerkers trainen in vaardigheid om op verschillende manieren talent te kunnen benoemen;
- leidinggevenden trainen in herkennen van talent medewerkers;
- trainen van zowel leidinggevende als medewerkers voor het maken van uitdagende werk- en talentbenuttingsafspraken;
- leidinggevende en medewerker samen trainen om talentgerichte afspraken te maken waarin talent van de medewerker vertrekpunt is en de koppeling met werkactiviteiten en team- of organisatiedoelen wordt gemaakt.



## **Talentgericht werken is goed voor de prestatie en het werkplezier; waarom werken organisaties nog niet allemaal op een talentgerichte manier?**

Eén van de belemmering voor een talentgerichte manier van werken is de prestatiegerichte cultuur in organisaties. Als medewerkers onder (tijds)druk werken, zoals bij een complex product of dienst, hoge targets of veeleisende opdrachtgevers vraagt talentgericht werken om tijd en aandacht die in de praktijk niet vaak in de organisatie van werk aanwezig is. Hier is een ommekeer nodig. Er dient tijd vrijgemaakt te worden voor een talentgerichte manier van werken. De extra tijd voor talentgericht werken verdient zich qua energie en tijd in de loop van het proces weer terug omdat werken vanuit talent gemakkelijker gaat, meer energie geeft en talent meer aansluit op team en organisatiedoelen. Als leidinggevende is het van belang dat je hierbij durft te vertrouwen op talent van medewerkers.

Het kan hierbij helpen om interventies in te zetten die een talentgerichte manier van werken bevorderen.

Een andere belemmering is dat als medewerkers alleen worden ingezet op hun talenten het risico bestaat dat talentgericht werken leidt tot smalle functies. De functie bestaat dan alleen uit werkactiviteiten die aansluiten bij het talent. Om dit te voorkomen is het van belang dat er binnen de werkactiviteiten van een medewerker genoeg ruimte is en blijft voor verdere ontwikkeling zoals het oppakken van andere taken (extra rolgedrag) en het op een slimme manieren uitvoeren van werk (innovatief gedrag). De leidinggevende kan de medewerker hierin stimuleren.

# Bijlagen



## Bijlage 1: Meer informatie over ons onderzoek

Het onderzoek "Talentbenutting is Maatwerk" is een meerjarig onderzoek naar het benutten van talent in organisaties, uitgevoerd door het lectoraat Sociale Innovatie van Hogeschool Windesheim.

### Talentbenutting

Bij talentbenutting spelen talentherkenning en proactief gedrag van medewerkers en de relatie met hun leidinggevenden een belangrijke rol. Het benutten van talent heeft een positief effect voor zowel de organisatie als de medewerker.

Wat wij verstaan onder talent, de opbrengsten van talent en talentbenutting vindt u terug in onderstaande informatiekaders.

**Definitie van talent:** Talent is een natuurlijke aanleg die door gedrag bij kan dragen aan succes van de organisatie en werkplezier van de medewerker. We gaan uit van de inclusieve benadering van talent: ieder mens bezit unieke sterke punten of heeft talenten die in organisaties kunnen worden ingezet.

**Definitie van talentbenutting:** Talentbenutting is het proces waarin natuurlijke aanleg via gedrag leidt tot opbrengsten voor organisatie en medewerkers. Van invloed op dit proces zijn de houding van de medewerker, de arbeidsrelatie met de leidinggevende en de manier waarop iemand zich ontwikkelt.

### Fasering onderzoek Talentbenutting is Maatwerk



In fase 1 hebben we een talentbenuttingsscan ontwikkeld en de resultaten gepubliceerd in het Tijdschrift voor HRM (Vos, M., de Vries S., Celant, L.G., & Veenkamp, W. (2017). Optimaal benutten van talent: De interactie tussen medewerker en leidinggevende. Tijdschrift voor HRM, 12; [https://tijdschriftvoorhrm.nl/optimaal-benutten-talent/?utm\\_source=sv&utm\\_medium=mail&utm\\_campaign=author](https://tijdschriftvoorhrm.nl/optimaal-benutten-talent/?utm_source=sv&utm_medium=mail&utm_campaign=author)).

Met de talentbenuttingsscan krijgen organisaties zicht op de manier waarop medewerkers in het team of de organisatie hun talent benutten en de factoren die daarop van invloed zijn. De scan geeft tevens vergelijking tussen de activiteiten rond talentbenutting van de organisatie zelf en wat er gebeurt in andere organisaties. Aan de hand van de resultaten van de scan ontvangen organisaties een advies voor het bevorderen van talentbenutting. Het onderzoek bevindt zich in de tweede fase waarin we op zoek zijn naar werkende talentinterventies. In de komende (derde) fase richten we ons op wat er (nog) nodig is om organisaties verder te helpen in het duurzaam benutten van talent.

## Opbrengsten van talentbenutting

Prestatie: "Ik presteer goed"

Extra rolgedrag: "Ik pak ook andere taken op"

Innovatief gedrag: "Ik kom met nieuwe invalshoeken"

Bevlogenheid: "Ik voel me bevlogen in mijn werk"

Betrokkenheid: "Ik ben betrokken bij mijn afdeling/team en organisatie"

Loopbaanontwikkeling: "Ik ga een andere functie vervullen binnen of buiten mijn organisatie"

Hoe wordt talentbenutting gemeten? De talentbenuttingsscan bestaat uit ca. 50 voor-gestructureerde vragen op een 5-puntsschaal van 1 tot 5, is geautomatiseerd en de resultaten worden anoniem verwerkt. Voor de onderwerpen zijn twee vragenlijsten gebruikt: een versie voor medewerkers en een versie voor direct-leidinggevenden van de medewerkers. Een voorbeeld van een vraag voor de medewerker en de leidinggevende staat in onderstaand kader.

### Voorbeeld vraag medewerker

Ik weet wat mijn talenten zijn.

*Ik vertrouw er op dat mijn leidinggevende mij ondersteunt, wanneer ik dat nodig heb.*

### Voorbeeld vraag leidinggevende

Ik weet wat de talenten van mijn medewerkers zijn.

*Ik ondersteun mijn medewerkers als zij dat nodig hebben.*

Door gespiegelde vragen te stellen is het mogelijk om de beleving van talentbenutting te vergelijken tussen medewerkers en leidinggevenden. Om betekenis te kunnen geven aan de uitkomsten van de scan voor een organisatie worden de resultaten vergeleken met een benchmark. De benchmark bestaat uit de gemiddelde uitkomsten van andere organisaties. De benchmark is gebaseerd op de uitkomsten van ongeveer 1400 respondenten uit verschillende organisaties. De doorlooptijd van invullen tot advies bedraagt ongeveer drie weken. Het invullen van de scan kost ongeveer 8-10 minuten aan tijd van de deelnemer.

In schemavorm is de relatie tussen medewerkerskenmerken en de kenmerken van de arbeidsrelatie met de opbrengsten:



## Bijlage 2:

# Verantwoording onderzoek

Het onderzoek wordt ondersteund door de NSvP (Nederlandse Stichting voor Psycho-techniek). De NSvP maakt zich als organisatie sterk voor mens en werk en gelooft in ruimte voor verschil in talent. Centrale vraag die de NSvP zich hierbij stelt is hoe ziet de arbeidsmarkt van morgen er uit en wat vraagt dat van de talentontwikkeling van jongeren en werkenden? Door het verbinden van wetenschappelijk onderzoek met toepassingen in de praktijk wil de NSvP een beweging stimuleren die daadwerkelijk de ontwikkelingsmogelijkheden van werkenden vergroot. Ons onderzoek past in dit kader en wordt als één van meerdere talentexperimenten bij onderzoeksinstituten, organisaties en onderwijsinstellingen ondersteund.

Ons onderzoek is in 2016 gestart met de ontwikkeling van een talentbenuttingsscan die inmiddels door ruim 1400 leidinggevenden en medewerkers uit verschillende organisaties is ingevuld. In vervolg op onze kwantitatieve studie hebben we in een 8-tal organisaties uit de publieke en private sector, 72 medewerkers en leidinggevenden geïnterviewd om zicht te krijgen wat van invloed is op talentbenutting in de praktijk. De diepte-interviews zijn door student-onderzoekers en lectoraatsonderzoekers verricht en de resultaten zijn door ons aan een secundaire analyse onderworpen. We hebben in de analyse gekeken naar de aspecten die van invloed zijn op talentbenutting. De interviews waren semigestructureerd

waarbij is doorgevraagd naar de eigen rol van de medewerker en leidinggevende en de rol van beide in de arbeidsrelatie bij talentbenutting. Daarnaast is gevraagd naar factoren in de context zoals het effect van talentherkenningstesten en de talentgerichtheid en organisatiebeleid.

In onze literatuurstudie naar talentinterventies (Welke zijn er en wat is het verwachte effect?) hebben we binnen wetenschappelijke publicaties en praktijkliteratuur data gerangschikt in een datamatrix naar de drie focusgebieden. We hebben daarbij gekeken naar de verwachte effecten op drie niveaus. Op het niveau van de medewerker (intra-persoonlijk), binnen het team en afdeling (interpersoonlijk) en op organisatie-niveau.

In deze uitgave worden de resultaten gepresenteerd van de experimenten die we binnen een drietal organisaties hebben uitgevoerd op het gebied van talentbenutting. Experimenteren in de letterlijke zin van betekenis. In samenspraak met de betrokken organisaties en het interventiebureau Rendement door Talent zijn talentinterventies ontworpen en uitgevoerd door het interventiebureau waar wij als onderzoekers hebben gekeken naar de effecten van de interventies. Hierbij hebben we meerdere onderzoekstechnieken gehanteerd zoals een talentbenuttingsscan, interview-, observatie- en luistertechnieken.

## Bijlage 3:

# Trainingsbureau Rendement door Talent

Rendement door Talent is een trainingsbureau dat organisaties helpt bij een talentgerichte manier van werken. Oprichtster en eigenaar Elise van den End aan het woord: "Wij maken het management, de teams en de medewerkers niet alleen bewust van hun eigen talenten, we bieden vooral praktische handvatten en tips hoe je deze talenten meer kunt benutten in het werk. Hierdoor wordt ieder expert van zijn of haar talenten. Dit doen we met behulp van een aantal talentprogramma's die we speciaal hebben ontwikkeld om talenten te ontdekken en te verbinden aan het werk en aan de organisatiedoelstellingen."

Voor meer informatie over Rendement door Talent  
zie: <https://www.rendementdoortalent.nl/>

