



Wendbare talenten zijn regisseurs van hun loopbaan

Talentgericht werken, geen nice to do, maar need to do

Viktor & Stephen Steijger

Talentgericht werken gaat hand in hand met wendbaarheid en is dé weg naar duurzame en betere resultaten. Hoe kan een coachee in een talentvriendelijke omgeving werken, in het verlengde van zijn talenten, drijfveren en intrinsieke motivatie, zodat hij met plezier naar zijn werk gaat en zichzelf blijft ontwikkelen en van optimale waarde is voor zijn organisatie? Een concrete handreiking en maatwerkplan voor wendbaarheid, loopbaanregie en rendement uit talent.

Toonaangevende talententest

Je talenten inzetten heeft een positief effect op de psychische en fysieke weerbaarheid en wendbaarheid. Talent is voor ons niet per se iets waar je in uitblinkt of de allerbeste in bent in relatie tot anderen. Talent is naar ons idee wat een activiteit met je doet. In navolging van Luk Dewulf (2016) hanteren wij deze definitie: "Talent gaat over activiteiten die je moeiteloos afgaan, die je voldoening geven, waarvan je enorm veel energie krijgt en waarbij de tijd vliegt en waar je helemaal je authentieke zelf kunt zijn."

Talent is een grondstof en zodoende een 'niet waargemaakt potentieel'

Op de Nederlandse markt zijn veel toonaangevende tools om talenten te meten en potentie in kaart te brengen. Wij werken sinds een aantal jaren met de talenttest 'MyTalentBuilder', het werk van de Vlaamse pedagoog Luk Dewulf, die deze online tool baseerde op inzichten van medegrondleggers van de positieve psychologie. De Vlaamse talentfluisteraar komt met een verzameling van 39 talenten die waarderend, intuïtief herkenbaar en speels poëtisch geformuleerd zijn en ook meer holistisch kijken naar talentdomeinen in werk en privé dan vele andere tools.

Met deze benadering gaan we net een stap verder door in te steken op zichtbaar talent voor de buitenwereld. Immers, talent hebben is een prachtige basis, dan heb je vaak nog geen gewenst gedrag, laat staan waargemaakt potentieel. Het wordt pas relevant en krijgt pas waarde als iemand dit vervolgens naar of boven verwachting etaleert in een bepaalde situatie. Dewulf vat dit samen met het begrip 'talent in actie'. De formule luidt:

Talent in actie = talent + gedrag + context.

Talent gaat over patronen in ons denken en handelen die van nature sterk zijn ontwikkeld. Alleen het bezit van talent is een halfproduct, het zegt in de eerste plaats alleen iets over iemands reeds aanwezige talenten en potentieel. Dat wil nog niet zeggen dat je dat ook laat zien in je rol of functie op het werk. Talent hebben is dus nog niet voldoende om resultaten te laten zien. Daarvoor heb je de kennis, vaardigheden en het gedrag nodig waardoor je talent betekenis krijgt 'in actie'. Bovendien heb je een context, omgeving of werksituatie nodig waarin jouw talent past en waarin je kunt bloeien. Zo komt het vaak voor dat iemand in de ene omgeving niet of nauwelijks uit de verf komt en in een andere omgeving helemaal opbloeit. De combinatie van het juiste gedrag in de juiste omgeving betreffen in deze formule de competenties.

Een voorbeeld. Mensen die een gave hebben mensen te motiveren, overtuigen of 'mee te trekken', hebben een gave of aanleg die hun het potentieel geeft om heel erg goed te worden als ze gedragscompetenties ontwikkelen voor dat talent in een specifieke context. Zoals bijvoorbeeld een vader die in zijn eigen sportteam aanvoerder wordt, zich langs de lijn opwerpt als voetbalcoach van het jeugdteam van zijn zoontje en later in zijn loopbaan solliciteert als teamleider en na 10 jaar ervaring als leidinggevende en een MD-traject zijn stijl van inspirerend leiderschap met name door zijn talent 'meetrekker' tot excellent niveau weet op te krikken...

De talent-in-actie-formule laat naar onze overtuiging goed zien dat talent verder gaat dan competenties alleen. Een talent in actie betekent dat je gedrag, kennis of vaardigheden bij je talent ontwikkeld hebt en dat je een omgeving hebt gevonden die bij je intrinsieke motivatie en drijfveren aansluit. In deze context kun je het beste excelleren.

Op de volgende pagina reiken we een coachoefening aan die we zelf hebben ontwikkeld en die we hebben uitgewerkt in het praktijkvoorbeeld van medeauteur Viktor Steijger. De casus laat zien dat

Coachoefening talentmatch: talentradar maken

- Stap 1.** Laat je coachee vooraf de online MyTalentBuilder-test invullen en de uitkomst en rapportage bij de hand houden in het coachgesprek. Een unieke code is te vinden in het boek *Ik kies voor mijn talent* (2016) of op de website www.mytalentbuilder.com.
- Stap 2.** Neem een blad papier en teken er een grote cirkel op met acht schijven. Dit zijn gevoelsmatig en op basis van de testuitkomst de belangrijkste en hoogst scorende talenten van je coachee. Noteer per schijf aan de buitenkant de talentomschrijvingen. Notabene: de MyTalentBuilder-testuitkomst dient vooral als praatstuk en dialoog. Valideer de top 8 talenten met je coachee. Wijk gerust af op basis van gevoel en herkenning bij de coachee.
- Stap 3.** Beschrijf beknopt per talentschijf in welke concrete activiteiten je coachee dit talent kwijt kan.
- Stap 4.** Maak een gevoelsmatige score van 1 t/m 10 in hoeverre je coachee per talent meer kwijt kan in zijn huidige rol, baan of functie.
- Stap 5.** Bedenk bij de talenten waar je coachee nog niet genoeg uithaalt en niet tevreden over is minimaal drie activiteiten, vaardigheden en/of acties om je talentpotentieel beter te benutten.
- Stap 6.** Hoe kun je onderbenutte talenten meer inzetten of talenten die je coachee overdrijft meer doseren? Door deze ‘hefboomvaardigheden’ in te zetten of te ontwikkelen kom je beter uit de verf.
- Stap 7.** Welke aanpalende aanwezige talenten heb je nog meer die je kunt aanspreken om je baan, rol of functie nog effectiever in te vullen?

NB. Voor de achtergrond en voor de online vragenlijst met testrapportage verwijzen we je graag door naar de boekenreeks of www.mytalentbuilder.com van Luk Dewulf.

Bron: Steijger, Van 't land en Steijger (2021).

je met een holistische bril concreet en maatwerkgericht aan de slag kan met elke willekeurige coachee, zowel in een werk- als privésituatie, zowel bij betaald werk als vrijwilligerswerk.

Succes draait niet sec om het talent van iemand, maar waar en wat je ermee doet

Casus: talentradar in andere context van Viktor Steijger

Viktor (48) is al ruim twintig jaar werkzaam als beroepscoach, trainer en managingpartner van Optimaal Talent. Zeven jaar geleden wilde hij maatschappelijk zijn steentje bijdragen door zich op te werpen als vrijwilliger voor de voetbalclub waar zijn zoon speelt. Viktor is momenteel bestuurslid hoofd technische zaken en hoofd jeugdopleiding bij VV Heerjansdam in de gelijknamige dorpskern onder de rook van Rotterdam.



Afbeelding 1. Talentradar praktijkvoorbeeld

In de afbeelding zie je de top 8 talenten van Viktor uit de online MyTalentbuilder-test. Hierin worden twee situaties vergeleken met zijn talentprofiel: die van trainer/coach in zijn bedrijf en die van bestuurder op een voetbalclub. In het 2D-schema van de Talentradar van Viktor gaat het groene gebied over welke talenten hij onverminderd kan koesteren en benutten in zijn werksituatie en de zwarte strook over wat hij te doen heeft om nog meer in balans te komen voor een effectieve, bestuurlijke rol als vrijwilliger.

Zoals hij zelf ervaart, kan Viktor bijna al zijn dominante talenten zeer goed benutten in zijn praktijk als ondernemer, trainer en als coach. Alleen het talent 'Samenbrenger' scoort een 7 op zijn werk in zijn bedrijf en de rest van de zeven talenten een 8 of 9. Echter, in de rol van bestuurder, eigenlijk zijn 'tweede baan', merkte Viktor door feedback van collega's en reflectie hierop, dat er drie talenten zijn, zie de zwarte kleur, die in deze specifieke context binnen de voetbalclub wat aangepast moesten worden. De 'Positivo' (van 9 naar 7,5) en 'Uitbinker als ik dat wil' (van 9 naar 7) dienden ingedamd te worden en de 'Samenbrenger' (van 7 naar 8) diende hij bewust sterker in te zetten aangezien de context en zijn bestuurdersrol dat vroegen. In een vrijwilligersorganisatie zoals deze met een keur aan sociale milieus met verschillende denk-, gedrags- en communicatiestijlen wordt er soms wat anders gevraagd.

In zijn Talentradar scoort hij bijvoorbeeld hoog op de 'Positivo'. Normaal kijkt Viktor heel erg naar mogelijkheden en houdt hij mensen die negatief zijn in zijn privéleven wat meer op afstand. In de rol van bestuurder is het echter handig en verstandig om mensen met een kritisch tegengeluid aan te horen. Los van de vraag wie gelijk heeft. En ook zijn uitgesproken talent 'Uitbinker als ik dat wil', waarbij hij vaak streeft naar indrukwekkende resultaten, kan Viktor juist in een vrijwilligersorganisatie niet op alle vlakken de lat hoog leggen zonder teleurstellingen. Belangrijk is dus dat hij zijn verwachtingen bijstelt en accepteert dat sommige zaken iets langer duren of überhaupt niet op het geambieerde niveau komen. Zeker omdat hij te maken heeft met vrijwilligers, die een vrijblijvender inbreng hebben dan mensen in een zakelijke werkgever-werknemerverhouding.

Hefboomvaardigheden

Viktor heeft hefboomvaardigheden ontwikkeld.

Hefboomvaardigheden zijn voor iedereen aan te leren vaardigheden die hij niet van nature heeft, maar waarmee je je talenten in sommige situaties beter uit de verf kan laten komen. Enerzijds door onderbenutte talenten meer in te zetten of talenten die je overdrijft meer te doseren. Hoe ga je daar dan concreet mee om? “Ik had vorig seizoen een groot project in de club lopen waar veel vrijwilligers bij betrokken waren om de jeugd te laten doorstromen naar het 1e, 2e en het 3e binnen de seniorenafdeling. Door vooraf uit te spreken dat ik er in mijn werk normaal een maand over zou doen, kozen we er, mede door corona, voor het traject over vier maanden uit te spreiden, waarmee ik alle vrijwilligers bewust heel geduldig en goed meenam in het proces. Ik heb aangegeven dat we de lat qua snelheid dus wat lager leggen, maar dat ik wel zodoende zorgvuldiger te werk ga, zodat er uiteindelijk volledig draagvlak is. Normaal is het de ‘Mee-trekker’ (9) in mij die het tempo opvoert, en de ‘Positivo’ in mij is wars van geklaag, negativisme of niet-productief tegengeluid. Ik merkte dat ik mijn ‘Samenbrenger’ sterker moest inzetten, want veel clubleden wisten elkaar niet zo goed te vinden. Mensen blijven namelijk soms in hokjes denken, in kringetjes hangen of vasthouden aan koninkrijkjes. Om dat te doorbreken heb ik veel events en ontmoetingen geïnitieerd en georganiseerd, zoals een webinar ‘Train de trainer’ met de hoofdtrainer van de A-selectie die gave spelsituaties en oefenvormen uitlegt aan jeugdtrainers, online meetings waarin ik mensen met elkaar in contact heb gebracht die normaliter ver van elkaar af staan, en ik heb diverse groepsapps aangemaakt, waarmee ik echt inzet op verbinding en ontmoeting, digitaal en – natuurlijk het liefst – face to face.”

Een ‘foto’ in de vorm van een radar helpt om in te zien met welke aanwezige talenten hij het beste zijn bestuursrol kan vormgeven. In

verschillende werkcontexten kun je dus verschillende talentprofielen ontwikkelen, kiezen of bijsturen. In het testrapport van MyTalentBuilder krijgt Viktor een helder overzicht van zijn acht dominante talenten en ziet hij welke zeven aanpalende talenten hij nog meer in zijn potentieel heeft, zoals de ‘Weger’ (rangorde en positie 10) en ‘Sfeervoeler’ (positie 11) die zeer bruikbaar zijn in zijn bestuurlijke rol, zo werd duidelijk na mooie reflectiegesprekken met de voorzitter. Zo helpt het talent ‘Weger’ om niet over een nacht ijs te gaan en risico’s beter af te wegen. En de ‘Sfeervoeler’ helpt hem om sensitief te zijn en binnen de club goed aan te voelen wat er speelt en leeft en wat de verwachtingen zijn over en weer. Met de tool van MyTalentBuilder kreeg Viktor dus goed in beeld wat hij meer diende aan te spreken en welke talenten hij juist meer kon doseren of dikker maken. Het stroomlijnen van zijn ‘talenten in actie’ met de noden en context van de voetbalclub kwam de effectiviteit van zijn bestuurlijke rol ten goede. Met de MyTalentBuilder-test heb je een tool in handen om helder te krijgen welke talenten dicht bij je eerste natuur liggen, je de meeste energie en voldoening geven. De oefening biedt vervolgens de mogelijkheid goed te reflecteren hoe je talenten passen bij je specifieke rol in de specifieke context.

Slotbeschouwing

Richt je je op een klacht of op je kracht? Wie het laatste doet weet zich ook gesterkt door vele recente werkgeleukonderzoeken. En door de beroemde Pareto-regel: wie maximaal 20% corvee doet op het werk en dus minimaal 80% van de tijd talentgericht werkt, wordt aantoonbaar gelukkiger en houdt het langer op natuurlijke wijze vol. Het is naar onze overtuiging loopbaankundig en vanuit medewerkerperspectief de beste keuze die een coachee kan maken om duurzaam inzetbaar te blijven tot aan de pensioenleeftijd.

En dat niet alleen. Talentgericht werken is ook relevant vanuit organisatieperspectief. Het draagt sterk bij aan een hoge mate van vitaliteit en werkgeluk, hetgeen bijvoorbeeld resulteert in 45% meer productiviteit, 80% minder burn-outs en 300% meer innovatie (Steijger, Van 't Land & Steijger, 2021). De coachee kan met de juiste randvoorwaarden en ondersteuning zijn talenten ontdekken, ontwikkelen en benutten en is zo in staat optimaal van waarde te zijn of zelfs te excelleren in zijn baan. In dialoog talenten bespreken aan de hand van de online Mytalentbuilder en een optimale talentmatch inzichtelijk maken met behulp van een Talentenradar is een mooi vertrekpunt voor het voeren van talentgesprekken tussen coaches, hr-professionals

en leidinggevend en hun coachees. Talentgericht werken leidt tot meer werkgeluk, (mentale) gezondheid, rendement uit talent en meer wendbaarheid en is voor ons ontegenzeggelijk geen *nice to do*, maar *need to do*. ■

Referenties

- Dewulf, L. (2016). *Ik kies voor mijn talent*. Tiel: LannooCampus.
- Steijger, V., Steijger, E., & Steijger, S. (2019). *Wendbaar werken: Coachen bij vitaliteit en werkgeluk*. Amsterdam: Boom.
- Steijger, S., Van 't Land, A. & Steijger, V. (2021). *Blijf Wendbaar: Bevlogen aan het werk met jezelf, je team en je organisatie*. Amsterdam: Boom.



Viktor Steijger links, Stephen Steijger rechts

Stephen en Viktor Steijger zijn al ruim 20 jaar trainer, coach en medeoprichters van Optimaal Talent BV. Ze ontwikkelden in samenwerking met de Universiteit van Utrecht een holistische en betrouwbare wendbaarheids-scan voor individuen en teams om in elke loopbaan-fase te bekijken in hoeverre mensen met hun talenten toekomstbestendig, mentaal fit en duurzaam inzetbaar zijn. Deze scan, de "Diamantwijzer", stellen ze ook beschikbaar voor coaches en HR-professionals. Stephen en Viktor hebben, onder meer met hun drielingbroer Erik Steijger, zes boeken geschreven over talentontwikkeling, teamcoaching, talentgericht leiderschap en duurzame inzetbaarheid. www.optimaal-talent.nl.