

Recht op je eigen talent

Tekst: Erik Reijtenbagh

‘Een felheid in zijn hoofd spoorde exact met die in zijn benen. Volmaakte eenheid, daarop dreef zijn spel. Geen handeling was onuitvoerbaar voor hem. Dijen, dijen... Een spits houdt van fysiek geweld. Van Basten kon incasseren en deelde nog liever uit’

(Jan Mulder)

Als ik denk aan talent, dan komt onwillekeurig het beeld van voetballer Marco van Basten naar boven. Er is sprake van een onomstotelijk talent. Wanneer ik mij met de veteranen A van HVV op het veld begeef, dan vind ik dat de bal goed van de slof springt, maar is het ook mijn talent? Bij gewone stervelingen is talent soms wat minder onomstotelijk aanwezig. Het vergt onderzoek om er achter te komen. Zeker in een baan of een loopbaan komt het van pas om je sterke en ook je zwakke punten te ontdekken. Voor het management is het van belang om de talenten van de medewerkers te (h)erkennen. Veel organisaties hebben het potentieel van hun medewerkers nog niet in kaart gebracht omdat ze alleen naar resultaten kijken. Ook medewerkers laten zich bij het maken van keuzes niet altijd leiden door wie ze zijn en wat ze kunnen, maar door wat het oplevert. Het Assessment Center kan de schakel zijn om talent te ontdekken.

Competentiemodel

Neem je je talenten als uitgangspunt, dan kan een loopbaan zich ongedwongen ontwikkelen zonder al te veel misstappen en teleurstellingen. De ervaring heeft geleerd dat mensen die bereid zijn positief kritisch naar zichzelf te kijken, succesvoller zijn in hun loopbaan dan degenen die dat niet doen. In plaats van defensief te zijn, staat men juist open voor feedback. Ontwikkeling begint met bewustzijn over wie je bent, wat je wilt, wat je kan en wat je (nog) niet kan. Organisaties maken bij het selecteren, beoordelen en ontwikkelen van medewerkers vaak gebruik van een competentiemodel. Volgens dit model wordt succesvol functioneren gedefinieerd in termen van een aantal gedragsgerichte competenties. Uitgangspunt daarbij is dat dit gedrag concreet, waarneembaar en meetbaar moet zijn. Deze manier van kijken heeft helaas beperkingen. Een medewerker is veel meer dan een optelsom van enkele competenties. Het denken vanuit een competentiemodel geeft het

management de illusie dat we gedrag kunnen opleggen, beheersen, meten en controleren, maar gaat voorbij aan dieperliggende waarden, drijfveren en interesses. En het zijn juist deze eigenschappen, tezamen met de persoonlijkheidskenmerken, die iemand zelf wil bepalen en hem of haar tot een individu maken.

Zelfrealisatie

De aanstormende generatie twintigers heeft geen trek meer in een strak afgebakende functie waarin taken en competenties zijn omschreven. Zij wil juist worden aangesproken op haar gehele potentieel en zoekt de uitdaging in het ontdekken en ontwikkelen daarvan. Organisaties zouden zich veel meer moeten plooiën naar de drijfveren en talenten van medewerkers zonder uiteraard strategie, beoogde doelen en resultaten uit het oog te verliezen. Is meteen het hele probleem rond stressgerelateerde klachten en ziekteverzuim gehalveerd! Medewerkers zijn naast hun functionele werkzaamheden vooral ook mensen en heel wat meer dan iets wat je kunt vatten in een functieprofiel. Werkende mensen hebben verlangens, behoeften en al dan niet verborgen talenten. Ze willen in ieder geval iets. Volgens Maslov is het uit-



eindelijke doel zelfrealisatie; datgene worden wat intrinsiek in je aanleg besloten ligt.

Het uitgangspunt bij een vacante positie zou niet een zoektocht moeten zijn naar het passende puzzelstukje, maar juist het breed inzetbare talent en het potentieel van een medewerker.

Interviews

Het in kaart brengen van talent, potentieel en ontwikkeltrajecten bij mensen gaat steeds belangrijker worden. Veel organisaties beperken zich nog steeds tot één interview om een kandidaat te beoordelen. De voorspellende waarde is gering; u vraagt een kandidaat zichzelf te beoordelen in een situatie waarin hij zichzelf moet verkopen! De antwoorden die u krijgt zijn subjectief en vaak sociaal wenselijk. Bovendien is het voor velen sowieso lastig om helder, kritisch en objectief te reflecteren over eigen gedrag en kwaliteiten.

Kortom, met één gesprek komt u er niet. Let tijdens interviews juist

goed op non-verbale communicatie zoals de intonatie, het oogcontact en de houding en alles wat u ervaart op betrekkningsniveau. Die signalen zijn vaak veelbetekenend en minder aan zelfcensuur onderhevig.

Een andere en veelgebruikte benadering is de zogenaamde STAR-interviewtechniek, waarbij een kandidaat met voorbeelden komt uit het verleden die een van zijn competenties bekrachtigen. Is het voorbeeld overtuigend, dan noteren we een plus. Maar heeft iemand een beetje fantasie, dan kan hij u ook heel overtuigend naar de mond praten.

Assessment

Het Assessment Center - zo'n dertig jaar geleden in Nederland geïntroduceerd - is nog steeds een beproefd instrument bij selectie- en (loopbaan) ontwikkelvraagstukken. Door de toepassing van een talent-assessment krijg je meestal binnen één dag al zicht op een breed spectrum aan talenten. Kandidaten krijgen de gelegenheid concrete vaardigheden te

demonstreren door middel van simulaties. Daarnaast kan men door middel van vragenlijsten, testen en gesprekken onder meer persoonlijkheid, analytische capaciteiten en drijfveren blootleggen. De resultaten geven inzicht in het aanwezige en potentiële talent. Maar ook wat de meest wenselijke richting is van een loopbaan en welke werkomgeving het beste past bij die persoon.

Ieder individu heeft talenten die hem uniek maken, op welk niveau dan ook. Ik ga de kicksen in het vet zetten. Iedereen heeft recht zijn eigen talent!

Erik J.A. Reijtenbagh is organisatiepsycholoog en eigenaar van The Talent Factor BV, mail@talentfactor.nl, www.talentfactor.nl