

Woord vooraf

‘Talent’ is een te veel gebruikt en vooral misbruikt woord. Kranten- en tijdschriftenkoppen schreeuwen het uit: er woedt een hevige oorlog om zeldzaam talent! Vanwaar dat kabaal? Werkgevers dreigen grote aantallen talenten tekort te zullen komen door het groeiende belang van de kenniseconomie, de naderende pensionering van de babyboomgeneratie en opgeschroefde kwaliteitseisen als gevolg van de almaar toenemende internationale concurrentie.

Talenten maken het verschil tussen succesvolle en zo-zo-bedrijven, het is de kurk waarop ze drijven. Het is dan ook niet verwonderlijk dat organisaties willen weten hoe ze talenten, (potentiële) topperformers, kunnen aantrekken, hen kunnen helpen zich te ontwikkelen en kunnen behouden. ‘Weten’ is altijd interessant, maar de sleutel is de toepassing van die kennis. Daar gaat het vaak mis, want veel managers hebben geen idee hoe ze met de schaarse talenten moeten omgaan. En dan draven de ‘oude’ talenten sneller de stal uit dan de verse naar binnen huppelen.

Dit boek gebruiken

Wat krijg je terug voor een leestijd van zo’n twintig uur?
Wat levert die investering op?

1. **Talent begrijpen.** Talent wordt al snel geassocieerd met vernieuwing en creativiteit. Is dat terecht? Hoe kan de manager het best omspringen met begaafden? Wat zijn belangrijke voorwaarden om een 'talentklimaat' te scheppen en te behouden? Talenten zijn niet altijd de gemakkelijkste collega's in de omgang. Je zult ze als manager nogal eens de hand boven het hoofd moeten houden, want ze zijn minder volgzaam dan de anderen. Je leert jouw getalenteerden met andere ogen te 'lezen'. Er bestaan objectieve feiten en subjectieve gevoelens (emoties zoals afgunst) bij verschillende partijen. Met beide dien je rekening te houden.
2. **Kritische visie.** We verlaten het geschreeuw en geblaat van personen en media. Bijvoorbeeld het aanbod van 'exclusieve masterclasses' die iedere betalende klant tot talent bestempelen. Aan het eind van deze reis is het ruwe begrip 'talent' gepolijst en het mysterie grotendeels ontrafeld. Het aardige van een onderwerp als talent is dat iedereen er een mening over heeft en erover meepraat. Maar wat klopt daarvan en wat zijn de mythen en legenden? Waar dat mogelijk is klinken de bevindingen en theorieën vanuit de wetenschap (psychologie) door. De praktijk komt aan de orde door interviews met zowel uiteenlopende talenten zelf als met de mensen om hen heen. Waar letten ze allemaal op? Wat zijn in hun ogen de indicaties van talent?
3. **(Zelf)overschatting.** Zowel talenten zelf als de mensen in hun omgeving (bazen, collega's) overschatten de capaciteiten van de begaafde persoon soms. Welke maatstaven hanteren ze bij hun beoordeling? Aan de

hand van een realiteitstoetsing kunnen we afrekenen met dergelijke verkeerde inschattingen.

4. **Talent mag niet verloren gaan.** Als talent verloren gaat, is dat een slechte zaak voor iedereen.

- *Voor de werkgever:* het is doodzonde het aanwezige potentieel bij medewerkers te verspillen of ongebruikt te laten liggen. Het zijn immers deze mensen die het verschil maken tussen concurrerende bedrijven, tussen winnen en verliezen, tussen voorpoed en faillissement. Het zijn de mensen die de organisatie dragen en vormen, en in belangrijkere mate dan haar grondstoffen, kapitaal, copyrights, licenties, producten of diensten. Het is voor elk bedrijf triest te ontdekken dat een miskend talent bij de concurrentie de sterstatus heeft bereikt. Er bestaan talloze anekdotes in de uitgeverwereld en de muziekindustrie van beoordelaars die het talent een koele afwijzingsbrief schreven (vaak zelfs dat niet eens), om een jaar later in de krant te lezen dat de afgewezen een wereldbestseller of -hit heeft geproduceerd.
- *Voor de getalenteerde zelf:* het is verschrikkelijk over een kwaliteit of potentieel te beschikken dat niet wordt ontwikkeld en benut. Dat leidt tot frustraties, gevoelens van onmacht en depressie. Een verspild leven. Een gelukkig talent is een productief mens.
- *Voor de maatschappij:* kan ze zich veroorloven achteloos met talenten om te springen? Met louter gemiddelden en kneuzen scoren we niet op het mondiale slagveld. In onze kenniseconomie verloopt

voortgang via innovatie, en die wordt voortgestuwd door talenten.

Dit boek bevat praktische tips, vragen en opdrachten en aandachtspunten (tijd voor bezinning). Ze zijn cursief gedrukt. Doe er je voordeel mee!

Je komt in dit boek nogal wat recepten voor managers (en medewerkers) tegen. Houd voor ogen dat elk bedrijf uniek is in zijn kansen, uitdagingen en problemen. Alleen de Tien Geboden bezitten universele geldigheid.

Waar dit boek niet over gaat...

Talenten zijn anders en vormen per definitie een minderheid, maar het onderwerp diversiteit (op de werkvloer) zul je in dit boek niet aantreffen. We bespreken de eigenschap of het attribuut van een persoon, en niet diens geslacht, etnische afkomst, seksuele geaardheid, religieuze affiniteit enzovoort.

Talent, begaafdheid en intelligentie worden vaak in één adem genoemd. Hoge intelligentie wordt in dit boek besproken, maar is zeker niet het hoofdgerecht. Men relateert talent ook nogal eens aan leiderschap en management, maar wij zien het ruimer.

Fort Lauderdale (Florida), najaar 2013

Talenten maken het verschil

In haar strijd om te overleven hunkert elke organisatie naar talent, al is het maar om de hevige concurrentie uit het Verre Oosten het hoofd te bieden. De (sport-)journalistiek neemt het woord ‘talent’ – vooral in combinatie met ‘jong’ – snel in de mond. Tv-stations zijn avond aan avond op talentenjacht. Maar waar hebben ze het dan precies over? Wat ís talent? Wie bezit het en hoe is dat vast te stellen, te ontwikkelen, te gebruiken, te verkopen?

Iedereen heeft wel ergens een talent(je) voor. Dat klinkt positief, optimistisch en uitnodigend, maar wat betekent dat in de praktijk? En wat moet je met zo’n algemene uitspraak? Niet veel. De betekenis van het woord ‘talent’ is inmiddels uitgehold, ontdaan van haar essentie, namelijk met kop en schouders boven vergelijkbare personen uitsteken.

Talent is de top van de ijsberg, waarop een fier wapperende vlag is geplant. Aan de basis van deze bijzondere positie ligt een samenspel van factoren als gedrag, omstandigheden, motivatie, aspiratie, attitude, waarden en overtuigingen. We richten ons primair tot de meners van talenten, die het vermogen bezitten – en de wil – anderen almaar beter te laten presteren op hun specifieke terrein.

We richten ons ook op de getalenteerde persoon en de organisatie die via de manager investeert in het aantrekken van dergelijke personeelsleden en hun verdere begeleiding.

De persoonlijke vergelijking

Hoe is het mogelijk dat mensen hemellichamen verschillend waarnemen? Dat was het probleem waarmee de beroemde astronoom en wiskundige Bessel (1784-1846) worstelde. Want de overheersende gedachte in zijn tijd was dat iedereen, in ieder geval qua waarneming, gelijk was geschapen. Bessel had dan ook buitengewoon veel moeite met zijn constatering, maar die ontdekking betekende wel de aanzet tot de differentiële psychologie, die zich toelegt op de individuele verschillen tussen mensen.

Nog niet zo heel lang geleden werden in communistische maatschappijen zoals de Sovjet-Unie en China verschillen tussen mensen niet getolereerd. Als gevolg daarvan nam men bijvoorbeeld geen intelligentietests af. De leiders waren natuurlijk wél anders (en 'beter') dan het volk en hadden dan ook recht op allerlei privileges en bijzondere beloningen waarvan het voetvolk alleen maar kon dromen.

Inmiddels is het besef dat mensen op elk denkbaar gebied verschillend presteren gemeengoed.

Aandachtspunt

Niemand kan zijn uiterste best doen om te vermijden uniek te zijn...

Talenten van a tot z

Talent is niet beperkt tot één groep specialisten. Je kunt talent hebben voor atletiek, boekhouden, componeren, doceren, edelsmederij, fotografie, geuridentificatie, historie, iriscopie, juristerij, kogelstoten, leidinggeven, management, nietsen, organiseren, psychologie, quadrilleren, rekenen, strategiebepaling, tuinieren, urologie, verkopen, wiskunde, xenografie, yoga, zakendoen.

Minder positief is talent voor flessentrekkerij, fraude en oplichting. Voor alle duidelijkheid: talent gaat niet alleen over ‘hoofdjes’, maar ook over ‘handjes’ (en andere lichaamsdelen).

Wat kan een talent op de werkvloer, waar we ons primair op richten, leren van een begenadigd musicus of een begiftigde sporter? Alvast twee korte antwoorden: vasthoudendheid en uithoudingsvermogen. Hoe moeten managers met getalenteerde werknemers omgaan? Zeker niet als ‘angsthaasbaas’, want die heeft geen oog of oor voor zijn mensen.

Het woord talent

‘Talent’ in organisaties is vaak synoniem aan *high potential* (hipo). En dat kan weer worden vertaald als ‘belofte voor de toekomst’. Vreemd eigenlijk, want het verleden herbergt geen beloften. Wat eigenlijk wordt bedoeld is de mogelijkheid een positie in het topmanagement te gaan vervullen. Ook andere termen vliegen ons om de oren: (top)talent, getalenteerdheid, gave, (hoog)begaafdheid,