



LUK DEWULF/
PETER BESCHUYT
WERKEN MET
TALENT
DE GIDS VOOR HR EN LEIDINGGEVENDEN

Lannoo
Campus

5de, herziene druk: juli 2021
4de druk: oktober 2019
3de, herziene druk: augustus 2016
2de druk: september 2014
1ste druk: juni 2014

D/2021/45/228 – ISBN 978 94 014 7769 7 – NUR 807, 847

Vormgeving omslag: Gert Degrande | De Witlofcompagnie
Vormgeving binnenwerk: Wendy De Haes

© Luk Dewulf, Peter Beschuyt & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2021.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij, de boeken- en multimediodivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag vervaelvoudigd worden en/of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus

Vaartkom 41 bus 01.02

3000 Leuven

België

www.lannoocampus.be

Postbus 23202

1100 DS Amsterdam

Nederland

www.lannoocampus.nl

Inhoud

Amuse	9
Voorwoord door Frank Van Massenhove	12
Inleiding	14
Een spanningsveld tussen organisatie en individu	15
We hebben het onszelf moeilijk gemaakt	15
Het dilemma van de organisatie	16
Het dilemma van de vakbond	17
Het dilemma van de leidinggevende	18
Angsten en moeites die dit initiëren	19
Het kan anders	20
Opbouw van dit boek	21
 HOOFDSTUK 1.	
Over talent, hefboomvaardigheden en datgene waar je niet goed in bent	23
Inleiding	24
Wat is talent?	24
Een definitie	25
Talent en tijdsbeleving: 'flow'	26
Talent als een relationeel begrip	27
Talent in actie	29
Het verschil tussen een 'competentie' en een 'talent'	30
Hefboomvaardigheden	32
En wat met datgene waar je echt niet goed in bent?	36
Is deze manier van kijken op alles toepasbaar?	42
Wat is het onderscheid tussen een hefboomvaardigheid en datgene waar je niet goed in bent?	43

Is het niet soft en een teken van gemakzucht om datgene waar je niet goed in bent, niet te willen ontwikkelen?	44
En wat als er wel erg veel dingen zijn waar je niet goed in bent?	44

HOOFDSTUK 2. 45

Tien redenen waarom organisaties kiezen voor talent

1. Kiezen voor veerkracht in het omgaan met organisatiedoelen en -vereisten	47
2. Kiezen voor duurzame energie en welbevinden	49
3. Kiezen voor autonome, competente en verbonden medewerkers	51
4. Nog meer nadruk op resultaten en medewerkers die zelf feedback zoeken	54
5. Kiezen om minder geld te besteden aan zinloze opleidingen en kiezen voor een positiever leerklimaat	57
6. De beste preventie tegen burn-out	59
7. Mensen en organisaties veranderen als je er anders over spreekt	62
8. Mijn baas accepteert dat er ook bij hem een hoek af is	64
9. Kiezen voor nog veel meer samenwerking	69
10. Kiezen voor talent als een persoonlijk statement, omdat het aansluit bij je persoonlijke waarden	72

HOOFDSTUK 3. 75

Aan de slag met talent

Wat is jouw talent?	76
De 39 talenten van naderbij bekeken	78
Het voeren van een talentgesprek	87
Vorbereiding van het talentgesprek	87
Het talentgesprek zelf	87
Het maken van een gestalt en een samenvatting van het talent	88
Een gestalt	88
Samenvatting van het talent	89
Vaak voorkomende combinaties van talenten	93
Twee talenten met een bijzondere handleiding	96
Werken met hefboomvaardigheden	100
Aan de slag met waar je echt niet goed in bent	116
Enkele stappen die kunnen helpen	118
Sneeuwwitje en de zeven dwergen	119

HOOFDSTUK 4.

Verbinden van resultaten en talent

121

De spanning tussen het individuele en het organisatieperspectief	123
Het organisatieperspectief	123
Het individuele perspectief	124
Hoe spanning ontstaat tussen beide perspectieven	125
De spanning tussen beide perspectieven overstijgen	126
Talent en output verbinden door circulair outputmanagement	126
Wat is circulair outputmanagement?	126
FASE 1. Beschrijven van de output in vijf stappen	128
FASE 2. Kritisch onderzoeken van de output	136
FASE 3. Dialoog met de klant	139
FASE 4. Optimaliseren van de output: welke kansen liggen er nog?	140
FASE 5. Het werk verdelen in het team	142
FASE 6. Ruimte geven voor talent door te sturen op resultaten	147

HOOFDSTUK 5.

Talentinterventies door HR en HRD

151

Talentgericht selecteren	153
Een traditionele aanpak van een selectieproces	153
Selectie vanuit een talentperspectief	154
Feedforward en feedback	156
Ontwikkelgesprek	157
Wegwerken van tekorten	157
Ontwikkeling stimuleren	159
Zelfkennis stimuleren en energiebalans managen	159
Ondersteuning organiseren	160
Talentgerichte loopbaanbegeleiding	161
Een proces van loopbaanbegeleiding	161
Het hoeft niet altijd definitief en meteen	165
‘Jobcrafting’: werk maken van talent	167
‘Jobcraften’...	167
Waar begint het?	167
Vier ‘knoppen’ om aan te draaien	168
Voor iedere kop een knop	168
Verschillende dimensies tegelijkertijd	169
Rol van leidinggevenden	170
Praktische implicaties van ‘jobcraften’	171
Talent in kaart en werk in beeld	171

'Talent center'	172
Uitgangspunten en resultaat	173
De rollen	174
De studio's: leren door waarderen te onderzoeken	174
Talentgericht samenstellen van projectgroepen	176
Talentgericht exitgesprek	177
 Tot slot: tien aanbevelingen voor bazen	 179
 Aanbevolen literatuur	 181
Must reads	181
Voor wie nog meer wil lezen	181
 Eindnoten	 183
 Ontdek de digitale tool: MyTalentBuilder.com	 185
STAP 1: Wat zijn mijn talenten? Het Talentenonderzoek	186
STAP 2: Wat als ik mijn talent overdrijf? De Hefbomentest	187
STAP 3: Mijn Talentenoverzicht	188
STAP 4: Wat denken anderen over je talenten?	189
Aan de slag!	189

Wat we je toewensen bij dit boek.

Voor de **bezige bij**: wellicht kom je er niet snel toe om dit boek te lezen, je hebt nog zo veel te doen, maar wees gerust, het zal zinvol en nuttig zijn.

Voor de **aanstekker**: veel kans dat je dit boek in stukken uitleest. Want een idee dat je enthousiast maakt, zul je snel in de praktijk willen brengen of uitproberen. En dan stop je even met lezen.

Voor de **zichtbare presteerder**: misschien krijg je zin om een samenvatting, een presentatie of tool te maken aan de hand van dit boek, die je kunt verdelen bij belangrijke stakeholders in je organisatie.

Voor de **foutenspeurder**: misschien zie jij snel die ene schrijf- of drukfout die wij over het hoofd hebben gezien. Laat het ons zeker weten, we passen het aan.

Voor de **grenzenverlegger**: we hopen dat je snel manieren vindt in dit boek die je helpen om het nog beter te doen. En ja, dit boek is ook behulpzaam bij sport en topsport.

Voor de **jazegger**: we rekenen er echt op dat je dit boek helemaal uitleest.

Voor de **rots**: dit boek zal jouw manier van naar de wereld kijken wellicht niet veranderen. Je eigen kompas is stevig. We willen alleen meer woorden geven aan dat kompas.

Voor de **nieuwfreak**: als de inzichten in dit boek voor jou nieuw zijn en aansluiten op wat je belangrijk vindt, zul je er erg snel heel erg enthousiast over worden. Je zult sneller dan anderen die inzichten verwerven. We hopen dat je enthousiast blijft.

Voor de **ontrafelaar**: applaus voor analyses in dit boek zullen we van jou niet krijgen. Wel je volledige aandacht als je iets in het boek ontdekt over jezelf dat je tot nu toe nog niet begreep.

Voor de **ontstaansbegrijper**: je zult waarschijnlijk op zoek gaan naar hoe dit boek is ontstaan uit het verleden. Wel, ons persoonlijk verhaal speelt daar een belangrijke rol in. Ga naar google en zoek woorden op zoals 'flow', 'positieve psychologie' en 'strengths based development'. Je zult snel de oorsprong ervan ontdekken.

Voor de **kennispons**: wellicht ben je bij de eersten die dit boek volledig uitlezen. We zijn blij dat het lezen van dit boek je rustig maakt. En dat het misschien op je nachtkastje ligt.

Voor de **toekomstdenker**: jij zult zeker verbindingen kunnen leggen tussen de ideeën van dit boek en de economie van 2030. Verbindingen waar wij als auteur nog niet eens aan denken. Deel ze met ons!

Voor de **doordenker**: dit boek ga je eerst lezen. En vervolgens ga je er nog eens diep over nadenken. Tot het in je hoofd helemaal helder is welke inzichten je meeneemt. Denk daar maar eens even over na!

Voor de **weger**: dit boek zal je opnieuw in contact brengen met wat je altijd al had willen doen maar tot nu toe nog niet deed. En het zal je helpen om nog zorgvuldiger om te gaan met mensen en situaties. En je bent al zo zorgvuldig.

Voor de **buiikdenker**: dit boek zal nog veel meer woorden geven aan datgene wat jij al zolang intuïtief weet. We hopen dat je vele split second-inzichten krijgt waarin je plots helemaal snapt hoe een en ander loopt en liep.

Voor de **herkauwer**: dit boek biedt stof voor veel reflectie. Je zult de film van de voorbije jaren weer kunnen afspelen en nog beter begrijpen hoe het komt dat je leven is gelopen zoals het is gelopen.

Voor het **groepsdier**: je zult bij het lezen van het boek al plezier beleven aan hoe je organisatie of de vereniging waar je je inzet er beter van kan worden als de ideeën van ons boek er worden toegepast.

Voor de **vertrouweling**: de rijkdom van dit boek zal zich ten volle laten zien in de komende weken en maanden. Bij het beluisteren van de verhalen van al die mensen die je komen opzoeken. Het zal je helpen om mooie gedachten terug te geven.

Voor de **sfeervoeler**: je zult het boek niet alleen lezen voor jezelf. Je zult voortdurend aan al die mensen in je omgeving denken die voor jou belangrijk zijn. En hoe kleine inzichten hen kunnen helpen om zich beter te voelen.

Voor de **trouwe vriend**: je bent geen open boek, dus wat dit boek met jou doet, zullen we misschien niet onmiddellijk te weten komen. Je zult wel denken aan hoe het je allerbeste vrienden zou kunnen helpen.

Voor de **woordkunstenaar**: we hopen dat je in dit boek enkele zinnen, uitdrukkingen of quotes vindt die je even doen stoppen met lezen. Om te genieten. Omdat die woorden op een prachtige manier taal geven aan een gedachte die jou dierbaar is.

Voor de **kansengever**: de gedachte dat iedereen – van hoog tot laag in een organisatie – talent heeft, dat iedereen evenveel talenten heeft, zal voor jou een hart onder de riem zijn.

Voor de **stille helper**: in gedachten zul jij vaak bij die ene persoon of collega zijn die jij wilt helpen schitteren. Je zult de ideeën uit dit boek gebruiken om hem of haar te helpen.

Voor de **groeimotor**: je zult van dit boek smullen. Het zal je taal, hulpmiddelen en inspiratie bieden in al je coaching- en ontwikkelingsactiviteiten.

Voor de **uitbinker als ik dat wil**: dit boek is je op het lijf geschreven. Je zult er bevestiging in vinden voor datgene wat je al lang doet en weet: kiezen voor je talent!

Voor de **bruggenbouwer**: het zal je helpen om nog beter te begrijpen waar sommige collega's het lastig mee hebben of weerstand op vertonen. Dit boek zal je misschien helpen om hen weer mee te krijgen. Waardoor iedereen zich beter voelt.

Voor de **samenbrenger**: je zult tijdens het lezen van dit boek wel aan twintig mensen denken die dit boek zouden moeten lezen. Voor bestellingen van meer dan twintig exemplaren geven wij korting.

Voor de **sterktearchitect**: je zult moeiteloos de talenten uit dit boek kunnen verbinden met de collega's met wie je samenwerkt. Je zult nog eerder de link leggen met talenten van anderen dan met die van jezelf.

Voor de **positivo**: dit boek zal aansluiten bij de levenskeuze die jij hebt gemaakt. Het hanteren van een waarderende bril. Een glas dat eerder halfvol is dan halfleeg.

Voor de **zinzoeker**: we zijn nieuwsgierig of dit boek zal aansluiten bij jouw waarden en principes. Dat je de inhoud van het boek aan die waarden en principes gaat aftoetsen, daar zijn we zeker van. Laat het ons zeker weten als iets met die waarden botst.

Voor de **meetrekker**: het zal klinken of botsen. Je zult het met ons eens zijn. Of niet. En als je het met ons eens bent dan zul je dit verhaal zeker mee ondersteunen en uitdragen.

Voor de **ideeënfontein**: je zult voortdurend linken leggen met andere concepten en theorieën. Is er een verband tussen hefboomvaardigheden en de kernkwaliteiten? Ja, in zeker zin wel, in zekere zin niet.

Voor de **momentgenieter**: zoek een terrasje op. Bestel een lekker drankje. En ga helemaal op in dit boek. Zet wel je mobieltje aan. Misschien belt iemand je wel op als je zonder het te beseffen te lang wegblijft.

Voor de **beeldorganisator**: je zult vaak opkijken tijdens het lezen. Voor je kijken. Naar een punt staren in de lucht of op de muur. En dan zie je het helemaal. Wat er gebeurt als mensen de ideeën uit dit boek helemaal toepassen.

Voor de **doorzetter**: jij zult het boek helemaal uitlezen. Ook als sommige delen wat verder van je af staan of nog niet meteen praktisch of helder zijn.

Voor de **planmaker**: jij zult je tijdens het lezen van dit boek voortdurend afvragen wat je nu concreet en vanaf morgen kunt doen met de inzichten uit het boek. We hopen dat we je hierin niet teleurstellen.

Voor de **mooimaker**: onze uitgever maakt dit boek zo mooi mogelijk. Wellicht heb jij nog veel ideeën over hoe we het boek mooier zouden kunnen maken. Stuur ze ons zeker door.

Voor de **bewuste beweger**: je zult het boek wellicht ook in stukken lezen. Te lang met je hoofd bezig zijn maakt je wat onrustig. Ga sporten, dansen, mediteren. En daarna nog een hoofdstuk lezen. Ideaal!

Voor de **creatieve maker**: veel kans dat dit boek geen kans krijgt. Want jij bent natuurlijk weer druk met je handen bezig om iets te maken, te creëren, te knutselen. Kun jij ons helpen bij het maken van een kunstwerk met alle talenten?

Voorwoord door Frank Van Massenhove

Voorzitter FOD Sociale Zekerheid

*You can't judge sugar by looking at the cane
You can't judge a woman by looking at her man
You can't judge a sister by looking at her brother
You can't judge a book by looking at the cover
You can't judge a book by looking at the cover*
Bo Diddley, 'Bo Diddley', 1962

Een boek moet je niet kopen omwille van de cover. Of omwille van de achterflap, die altijd een variant is van 'Zonder dit boek kan je niet leven!' Maar ik wil ze niet te eten geven, zij die het wel doen. Soms koop je, zoals een vriend van me die verslingerd is aan thrillers maar niet tegen de spanning kan, een boek nadat je snel de laatste pagina's leest. Maar nooit koop je een boek omdat je het voorwoord zo wervend vond. Want in de winkel lees je dat niet. Dikwijls lees je het zelfs niet nadat je het boek uit hebt. Daarom kan ik hier al verklappen dat de essentie van het boek op één van de laatste pagina's staat. Tien aanbevelingen voor bazen. *Bazen*, het woord staat ook in de titel van het boek.

Heerlijke titel. Niet leidinggevende, dat is voor mensen die in Menselijke Gereedschappen doen. Niet werkgever, dat is voor mensen die van emmeren over de loonkost hun levenswerk maken. Bazen, het aloude bazen.

Bazen is juist, want zo spreken mensen (die zich nooit werknemers of medewerkers voelen) over hun chef. Het is geen waardeoordeel, want daar is een bijvoeglijk naamwoord voor nodig. Voor mensen zijn er twee soorten bazen. Goede en slechte. Vraag hen of ze een goede of slechte baas hebben en laat ze dan de tien aanbevelingen voor bazen op 'doet het/doet het niet' aanvinken. Veel afwijkingen zal je niet vinden.

Achter de tien aanbevelingen zit een ander oud woord verscholen: nederigheid. Een woord dat zelden gelieerd wordt aan leiderschap. Het mythische beeld van de Leider is dat van de visionair, die door harde tijden moet maar ultiem door de ganse wereld ingehaald wordt als vernieuwer. Sommigen worden zelfs tijdens hun leven in de media hollywoodiaans uitgegroot. Dit soort bazen maken het leven van hun mensen tot een hel. Ze geloven echt dat het werkt als je medewerkers bulderend toeroept dat ze vanaf nu klantvriendelijk moeten zijn. Het

zijn relictten van het Tayloriaans denken dat mensen als verlengstukken van machines zag. Ze zijn er dus heilig van overtuigd dat alleen zij innoverend zijn. Het bedrijf bestaat uit mensen die denken (zij dus) en mensen die uitvoeren. Mensen zijn voor hen niet gelijkwaardig. Ik ben beter, vinden ze. Dit soort bazen richten hun organisatie ultiem ten gronde omdat er niet geloofd wordt in de creativiteit van het voetvolk. *Command and control*, *balanced scorecards* en *lean*-rapporten vullen hun leven, maar ze hebben geen flauw benul van wat er écht in hun organisatie omgaat.

Vooraleer je denkt dat ik uit mijn nek lul, moet ik snel autoriteiten opvoeren. Ze heten Joseph Chancellor en Sonja Lyubomirsky. Ze kwamen tot de conclusie dat nederige (het Engelse *humble* dekt de lading beter) managers betere managers zijn. Het zijn mensen die een robuust zelfvertrouwen hebben, moeiteloos uitkomen voor hun eigen fouten, gericht zijn op anderen en iedereen gelijkwaardig achten. Ze maken zich geen zorgen over afgaan en hebben weinig stress. Ze komen nog weinig voor.

De command & control-bazen vormen nog steeds de meerderheid. Chancellor en Lyubomirsky noemen ze narcistisch. Ze hebben geen idee van goede en slechte kenmerken, noch bij zichzelf noch bij anderen. Ze blazen eigen goede beslissingen op en geven bij fouten de schuld aan anderen. Sommigen schrijven zelfs ganse boeken om te bewijzen dat de slechte resultaten van hun organisatie bij iedereen met uitzondering van henzelf liggen.

Narcistische bazen zijn op alle vergaderingen want 'zonder mij bakken ze er daar toch niets van'. Nederige bazen maken zich zo onzichtbaar mogelijk, laten de creativiteit toe en nemen de verantwoordelijkheid wanneer dingen verkeerd gaan, ook wanneer ze niet eens de beslissing genomen hebben.

Dit boek zal de narcistische bazen niet veranderen. Ze zullen het ook niet lezen. Als ze al een boek lezen is het er één van een Amerikaanse ex-consultant over controlemechanismes. Het is geschikt voor bazen die de leiding krijgen van een organisatie waar voordien een narcistische baas de scepter zwaaide. Ik wens hen veel moed toe om zich steeds nederiger te gedragen en alleen zichtbaar te zijn als ze echt een meerwaarde betekenen.

Het boek zou verplichte lectuur moeten zijn in de afstudeerjaren. Ik ga er veel spreken en als ik vraag 'wat nu?' is het antwoord: 'een interessante job zoeken'. Ik probeer de studenten te overtuigen dat niet te doen, maar in plaats daarvan een interessant bedrijf te zoeken. En als ze me vragen hoe ze dat moeten doen, zei ik vroeger iets in de trant van 'zoek een baas die kiest voor je talent'. Nu kan hen een boek met die titel aanbevelen.

En mocht je iemand zijn die onder een narcistische baas werkt, denk toch eens goed na of je boek wel wilt lezen. Het kan je doodongelukkig maken. Want je zult er een wereld in ontdekken waar werken mensen gelukkig maakt.

* Joseph Chancellor & Sonja Lyubomirsky, 'Humble Beginnings: Current Trends, State Perspectives, and Hallmarks of Humility', *Social and Personality Compass* 7/11 (2013); 819-833 <http://sonjalyubomirsky.com/files/2012/09/Chancellor-Lyubomirsky-2013.pdf>

Inleiding

Talent is 'hot'. Je kunt de tv niet aanzetten, geen krant openslaan, of je wordt om de oren geslagen met het woord 'talent'. Elke bedrijf is op zoek naar jouw talent. Bijna elke organisatie heeft vandaag wel een HR-discipline 'talentmanagement' of 'potentieel- en talentontwikkeling'.

Eén vlag dekt vele ladingen. Maar de betekenis die aan 'talent' wordt gegeven, verschilt erg van organisatie tot organisatie. Bij de een is het een ander woord voor 'competentie' (en dus oude wijn in nieuwe zakken), bij de ander bedoelt men vooral iemand met veelbelovend talent of een high potential. Eén iets delen ze allemaal: de aandacht voor de individuele medewerker, zijn vermogen en ook vaak zijn welzijn. Werken vanuit je talent betekent voor ons dat je die dingen doet waar je écht goed in bent en waar je energie van krijgt als je ermee bezig bent. Wij doen het zelf elke dag en elke dag ervaren we zelf wat het effect is. Een werkdag wordt een moment om naar uit te kijken, contacten met anderen geven een boost aan je energie. Je voelt dat je telkens groeit als professional, de tijd vliegt en je voelt je fysiek moe maar mentaal opgeladen na een lange werkdag. Je voelt je erkend, gezien en gewaardeerd voor wie je bent en wat je doet. En dat wil toch iedereen, niet?

Als we worden uitgenodigd om over het thema talent te komen spreken, dan merken we dat de meeste mensen er even enthousiast over worden als wij. We hebben het gevoel dat er in onze samenleving een perspectiefverschuiving aan de gang is. Een verlangen om te waarderen wat goed is en daarop te bouwen in tegenstelling tot het steeds detecteren en oplossen van problemen en wat niet goed is. Een verlangen om als mens gezien te worden en niet als werknemer. Een verlangen om betekenis, erkenning en levensvreugde te vinden in het werk. In tegenstelling tot generaties voor ons, van wie velen blij waren dat ze met pensioen konden gaan 'om nu eindelijk te kunnen doen wat ik graag doe'. De verschuiving naar een meer waarderend perspectief op mens en wereld zien we niet alleen in organisaties ontstaan, maar evengoed in het onderwijs en in de privésfeer.

De verschuiving van perspectief of paradigma houdt altijd een zekere strijd in. Een paradigma verandert niet van vandaag op morgen en verschillende wereldbeelden blijven nog lange tijd naast elkaar bestaan. Als die verschillen samenkomen op één plaats, een organisatie bijvoorbeeld, dan ontstaat er onduidelijkheid, onzekerheid, twijfel en vaak ook strijd. Het leidt tot spanningsvelden en dilemma's bij ouders en leerkrachten, maar ook in organisaties bij leidinggevend, medewerkers en ondersteuners. Je voelt A, maar 'de organisatiecultuur' verwacht B van je. Zo worden die spanningsvelden heel erg tastbaar.

Een spanningsveld tussen organisatie en individu

De aandacht die vandaag naar het individu gaat, is groot. Iedereen wil vol energie naar het werk gaan, het liefst zinvol en belangrijk werk doen en daar de erkenning van collega's en klanten voor terugkrijgen. Je talenten inzetten is één ding. Aan de andere kant moet er ook brood op de plank komen. Iemand moet jou een loon willen betalen om die talenten te gebruiken. En die iemand, die baas, die organisatie, wil dat je in ruil doelstellingen haalt en resultaten boekt. Werken vanuit je talenten is dus niet vrijblijvend. Er worden ook dingen van je verwacht, waar je misschien helemaal geen talent voor hebt. Uitsluitend kiezen voor het perspectief van het individu is moeilijk en in de meeste organisatiecontexten niet realistisch.

Er hebben de afgelopen decennia veel ontwikkelingen plaatsgevonden vanuit het organisatieperspectief. Onder de noemer van beheersbaarheid, risicobeheersing, kostenbesparing en winstmaximalisatie werden heel wat kwaliteits- en personeelsprocessen opgezet. Alles moet sneller gaan, efficiënter georganiseerd worden en liefst met minder personeelsinzet. Ontelbaar zijn de teams die ons melden dat ze, in vergelijking met vijf jaar geleden, 'met half zoveel personeel dubbel zoveel werk moeten verzetten'. Het gevolg is een heleboel frustratie en stress tot mensen die afhaken of de deur gewezen worden. De overmaatse aandacht voor het perspectief van de organisatie heeft geleid tot een enorme druk op de weerbaarheid van medewerkers. De slinger was doorgeslagen naar de kant van de organisatie. En tegelijkertijd zien we de afgelopen jaren steeds meer aandacht voor het vermogen, de weerbaarheid en het welbevinden van de medewerker. De slinger gaat opnieuw een stukje de andere kant op. En dat is erg hoopgevend.

Veel organisaties hebben het zichzelf niet gemakkelijk gemaakt. Grote en dure beheerssystemen verenigen de individuele medewerker tot een instrument, een middel, een human 'resource'. Een menselijk middel dat toch zeker gemanaged moet worden, niet in het minst zijn 'performance' en zijn 'development'. Dat soort jargon en de bijbehorende modellen heeft organisaties opgezaagd met veel 'moetens'. Ze denken dat het zo hoort, dat ze dat zo moeten doen en dat ze anders blijf geven van 'niet mee te zijn'. Onder de dekmantel van professionalisering van het management hebben die systemen ook het onderwijs, de zorg en de social profit bereikt.

We hebben het onszelf moeilijk gemaakt

Vanuit een maakbaarheidsgedachte zijn organisaties systemen en processen gaan bedenken om domein na domein allerhande data te verzamelen, te beheersen en te managen. Daarbij nog eens extra gestimuleerd door marketing boys, dure consultants en grote IT-bedrijven die voor elk bedrijfsproces wel een tool liggen hebben. Een functioneringsgesprek is vandaag op veel plaatsen geen gesprek meer tussen mensen die samenwerken, maar het gezamenlijk invullen van een online tool. Medewerkers zijn bang voor zo'n gesprek. Het heeft een eva-

luerend karakter, er is een verslag van, meestal moet dat ook ondertekend worden (!) en het wordt toegevoegd aan je personeelsdossier. Wat een constructief gesprek over functioneren en ontwikkelen moest zijn, krijgt plots juridische status.

Die complexiteit met de focus op sturing is ook terug te vinden in de recente beweging naar meer competentie management. In veel organisaties is veel geld en tijd geïnvesteerd in het ontwikkelen van competentieprofielen, -woordenboeken en -handboeken. En in bijna evenveel organisaties liggen die documenten in de kast en weten medewerkers zelf niet wat er in hun eigen profiel staat. Een of twee keer per jaar krijgen ze het profiel onder ogen en wordt er afgevinkt. Lange lijsten met competenties die je als medewerker amper kunt onthouden, laat staan dat je als leidinggevende twintig medewerkers op elk van die competenties wil aansturen.

Op zich is een competentieprofiel een handig instrument, dat idealiter beschrijft welke competenties er nodig zijn om een bepaalde rol op een goede manier te kunnen vervullen. Het helpt om evaluatie en ontwikkeling op een gestructureerde manier vorm te geven. Heel vaak zien we echter dat die profielen heel eenzijdig vanuit een organisatieperspectief zijn geschreven. De competenties worden vaak van buiten uit beschreven, nog te weinig door de medewerkers zelf, zodat er een verschil in betekenis kan optreden. Competenties worden ook vaak geknipt en geplakt uit andere organisaties of literatuur, waardoor ze in verschillende organisaties op dezelfde manier worden beschreven. Bovendien is er vaak maar een en hetzelfde profiel voor een heel team van professionals, waardoor hun eigen kwaliteiten vaak niet erkend en gewaardeerd worden door het profiel. Het instrument wordt zo onaantrekkelijk voor medewerkers, omdat die zichzelf weinig in het profiel herkennen. Bovendien valoriseert de 'standaardisering' niet de rijkdom van de diversiteit in het team. Medewerkers worden aangenomen omdat ze aan een profiel beantwoorden, niet omdat ze iets extra's of unieks kunnen bijdragen aan het team. Leidinggevend worden onbewust verleid om klonen van zichzelf of van de andere medewerkers aan te nemen en gedwongen om die instrumenten te blijven gebruiken.

Het dilemma van de organisatie

De uitdagingen voor organisaties zijn vandaag niet min. Door de uitstroom van de baby-boomers en de recente economische crisis is het voor elke organisatie een uitdaging om de kosten onder controle te houden en op zoek te gaan naar maximale efficiëntie en effectiviteit. Om dat te kunnen doen, is het nodig de juiste medewerkers aan te trekken en te behouden. Vijftien jaar geleden werd met de 'war for talent' een tekort aan arbeidskrachten aangekondigd. De strijd tussen organisaties om die krachten zou hoog oplopen. Vandaag zien we dat er niet zozeer een schaarste is op de arbeidsmarkt, dan wel een *mismatch*. Er zijn evenveel werkzoekenden als dat er vacatures zijn, maar de vraag en het aanbod sluiten niet voldoende op elkaar aan. In zekere zin kun je dus wel spreken van een schaarste.

Die schaarste op de arbeidsmarkt maakt het voor organisaties noodzakelijk om aantrekkelijk te zijn voor die medewerkers die zij nodig hebben om hun doelen te realiseren. We weten ondertussen allemaal dat loonsopslag en een bedrijfswagen maar even motiveren. De echte motivatie komt uit het werk zelf, uit de autonomie en de waardering die medewerkers krijgen, de mate waarin het werk hen uitdaagt, past bij hun talenten en zij voelen dat ze als professional kunnen groeien. Het is een heuse uitdaging voor een organisatie om dat zo lang mogelijk voor haar mensen te kunnen zijn. Loslaten, autonomie, ruimte en verantwoordelijkheid geven staat op gespannen voet met de economische realiteit van de meeste organisaties. Vanuit een zekere angst voor die economische realiteit kiezen organisaties er vaak voor om net meer te gaan sturen, beslissingen op een hoger niveau te nemen en meer te controleren. Paradoxaal genoeg doen ze op die manier net het omgekeerde van wat ze eigenlijk nodig hebben.

Volgens David Cooperrider, een van de grondleggers van het waarderend gedachtegoed, hebben organisaties zo hun mensen monddood gemaakt:

We hebben het werk opgeknipt, mensen in hokjes gestoken en er muurtjes tussen gezet. En dan sturen we mensen naar allerlei trainingen om hen met elkaar te leren praten en samen te werken. Terwijl je ziet dat bijvoorbeeld in het verenigingsleven en in spontane initiatieven in de samenleving, het vermogen tot zelforganisatie zeer hoog is. Maar dat wordt onmogelijk gemaakt door de manier waarop wij onze organisaties vormgeven.

Het dilemma van de vakbond

Vakbonden en werknemersvertegenwoordigers spelen een belangrijke rol. Je kunt alleen maar dankbaar zijn dat zij de afgelopen tientallen jaren zijn blijven opkomen voor de rechten van de werknemers. Vele verworven voorrechten zijn het gevolg van hun aangehouden strijd.

En tegelijk zien we de afgelopen jaren spanning ontstaan als het gaat over talent.

- ▶ Enerzijds hebben de vakbonden een visie waar het gaat over het benutten van vermogen van mensen, waarbij ze streven naar emancipatie, het verhogen van welbevinden, kansen geven aan elke werknemer. Mogelijkheden doen groeien. Hierbij is het verlangen leidend.
- ▶ Anderzijds zijn ze vaak diegene die de veranderingen tegenhouden als het gaat om meer talentgericht werken. Hierbij is de angst leidend.

Talentgericht werken betekent in grote mate loskomen van formele systemen. Waarbij de kwaliteit van de relatie tussen medewerker en leidinggevende voorop staat. Waarin vooral informeel en dagelijks op de werkvloer mensen worden begeleid en gecoacht om het beste van zichzelf te geven. Waarin steeds meer afgestapt wordt van het strikt omschrijven van functies. Om veel meer op maat van het individu en zijn talent te gaan kijken naar de organisatie van taken en verantwoordelijkheden.

En net op dat vlak komt vaak de weerstand van vakbonden. Het is de angst voor misbruik, voor onrecht, voor het ongelijk behandelen van medewerkers die hen doet pleiten voor het meer formaliseren van procedures, regels, rechten en plichten. Daardoor worden de autonomie en de vrijheid van medewerkers steeds meer beperkt.

Veranderingen en beslissingen waarin angst leidend is, leiden altijd tot beperkende oplossingen. Veranderingen en beslissingen waarin zowel recht wordt gedaan aan de angst als aan het verlangen leiden tot verruimende oplossingen. We delen een groot stuk van dat verlangen, en hopen dat er dan ook meer ruimte en vertrouwen komt vanuit de vakbonden voor zulke verruimende oplossingen.

Het dilemma van de leidinggevende

Het valt niet mee om leidinggevende te zijn vandaag. Je ervaart meer druk dan vroeger als het gaat over de te behalen resultaten. Die verwachtingen zijn veel scherper en uitdagender beschreven dan voorheen en ze initiëren hiermee een mate van angst over het behoud van de eigen positie. Niet alleen ervaren leidinggevers die druk van 'bovenaf', maar ook is er steeds meer druk van 'onderuit'. Medewerkers worden mondiger en kiezen vandaag voor een loopbaan, eerder dan voor een werkgever. Zij verlaten sneller de organisatie en stellen steeds meer eisen aan de leidinggevende. Vooral het middenmanagement zit gevangen tussen het organisatieperspectief (van bovenaf) en het individuele perspectief (van onderuit), en voelt daar zelf maar weinig manoeuvreerruimte. De druk op de leidinggevende is vandaag zeer groot.

Maar ook de aard van het werk is veranderd. Vroeger werd je leidinggevende omdat je de beste medewerker was, of het meeste wist. En medewerkers gingen bij hun leidinggevende te rade als ze ergens op vastzaten. Met het werk van vandaag is het niet meer mogelijk om overal de beste in te zijn of van alles op de hoogte te zijn. Daar is het werk te complex voor geworden. Dat zet druk op de klassieke rol van de leidinggevende, die kan niet meer sturen op het 'hoe'. En toch zien we dat veel leidinggevers hun medewerkers nog uitsluitend op die manier aansturen. Op die manier schrijven ze de medewerker eigenlijk gewoon voor hoe ze het zelf zouden aanpakken en zo ontnemen ze de medewerker de ruimte voor initiatief en het bedenken van strategieën die bij hem of haar passen.

Een hoopvolle minderheid van leidinggevers slaagt er vandaag al in om medewerkers aan te sturen op resultaten (het 'wat') en het 'hoe' helemaal los te laten. En dat is niet gemakkelijk. Enerzijds geeft dat laatste veel leidinggevers een gevoel van controleverlies, anderzijds zien we dat het voor leidinggevers niet gemakkelijk is om op een heldere en duidelijke manier te stellen wat ze verwachten van hun medewerkers. Niet in het minst omdat ze van bovenuit zelf amper duidelijke resultaatsverwachtingen krijgen. In plaats van medewerkers te contracteren op resultaten en output, creëren ze zo veel verwarring en frustratie door te sturen op het 'hoe'.

Angsten en moeites die dit initiëren

Zoals al vermeld, zien we bij de verschillende actoren in organisaties veel angsten. Angsten die ertoe leiden dat ze net het tegenovergestelde doen van wat ze zouden willen. Dat beslissingen worden genomen die leiden tot meer controle: 'Als we te veel vrijheid laten, zullen er altijd mensen zijn die ervan profiteren.' Vele regels worden ingevoerd die gericht zijn op de 5% medewerkers die buiten de lijntjes kleuren, waardoor 95% van de medewerkers zich overgereguleerd, niet au sérieux genomen en voortdurend gecontroleerd voelt.

We geven een overzicht van vaak voorkomende angsten:

Wie	Angst
Medewerker	• Ben ik wel competent genoeg voor mijn job of gaan ze mij misschien ook ontslaan? • Beantwoord ik wel aan het normprofiel voor mijn functie van morgen, zal er nog een plaatsje zijn voor mij? • Moet ik nu echt beantwoorden aan alle (leiderschaps)competenties die mijn organisatie net weer heeft geformuleerd?
Leidinggevende	• Wat als mijn medewerkers meer over de job weten dan ik? • De angst om het in informele contacten te hebben over functioneren en resultaat (vooral als dat niet helemaal voldoet). • De angst om te zeggen wat je echt vindt. • De angst om het allemaal te moeten regelen: als mijn mensen niet presteren, is het mijn schuld. • De angst dat een teveel aan complimenten leidt tot luie medewerkers.
Hoger management	• Als we te veel vrijheid laten, zullen er altijd mensen zijn die ervan profiteren. • De angst voor de onvoorspelbaarheid van de toekomst en het onbekende. • De angst voor controleverlies.
Vakbonden	• De angst dat er misbruiken ontstaan als er geen regels worden geformuleerd waaraan iedereen zich moet houden. • De angst dat sommige medewerkers benadeeld worden als beleid op maat van de individuele medewerker wordt vertaald.
P&O/Human Resources	• De angst dat P&O/Human Resources buitenspel komen te staan als leidinggevers niet terugrapporteren of formele informatie aanleveren. • De angst om het overzicht te verliezen. • De angst om niet meer gevraagd te worden door de lijn.

Behalve de angst die leidend is bij veel beslissingen bij het aansturen, het volgen en het begeleiden van medewerkers zijn er nog een aantal uitdagingen waar organisaties stevast mee worstelen. En die een aantal 'moeites' oplevert:

- ▶ de moeite om duidelijk te zijn in feedback aan medewerkers;
- ▶ de moeite om duidelijke doelstellingen te formuleren;
- ▶ de moeite om mensen positieve feedback te geven;
- ▶ de moeite om doelstellingen te bewaken;
- ▶ de moeite om bij alle medewerkers in een team doelstellingen te bewaken (als je bv. veertig medewerkers hebt die elk tien doelstellingen hebben).

Het kan anders

Het kan ook anders, ondanks de vele dilemma's, angsten en moeite waar organisaties mee worstelen. En dat bewijzen veel organisaties reeds vandaag. Veel topmanagers, HR-managers, leidinggevend en medewerkers creëren vandaag al omgevingen waarin motivatie wordt gekoppeld aan mooie resultaten. Gedreven door zuivere waarden, realisme, en de kracht om mensen te motiveren.

In dit boek willen wij een kader aanreiken om organisaties in te richten door het kiezen voor talent. Door het streven naar gelukkige medewerkers die tegelijkertijd bijdragen tot schitterende resultaten.

Kiezen voor talent betekent:

- ▶ kiezen voor **unieke personen**: beseffen dat ieder individu een uniek geheel van talenten inzet in het nastreven van zinvol werk en resultaat;
- ▶ kiezen voor **duurzaam welbevinden**: streven naar een organisatie waarin elk organisatielid zich goed voelt, en een hoge veerkracht en weerbaarheid opbouwt om blijvend te kunnen bijdragen tot mooie resultaten;
- ▶ kiezen voor **authenticiteit**: medewerkers, leidinggevend en managers die zichzelf kunnen en willen zijn; je persoonlijkheid kunnen verbinden met de rol die je hebt in de organisatie;
- ▶ kiezen voor veel meer **sturen op resultaten** en veel minder sturen op de weg die iemand aflegt in de richting van die resultaten, en tegelijkertijd mensen veel meer ondersteunen en coachen in de manier waarop ze naar die resultaten toe werken;
- ▶ kiezen voor **verantwoordelijkheid**: je bent altijd verantwoordelijk voor je resultaten en de effecten van je gedrag;
- ▶ kiezen voor het accepteren en **onderzoeken van het verschil**; onderzoeken wat het effect is van wat jij zegt en doet ten aanzien van iemand anders, en de andere uitnodigen om hetzelfde te onderzoeken;
- ▶ kiezen voor veel **meer samenwerking**: niet wie iets doet, maar de effectiviteit van alle collectieve acties leidt naar de gewenste resultaten;