

Inhoud

Woord vooraf 9

Dit boek gebruiken ♦ Waar dit boek niet over gaat...

1. Talenten maken het verschil 13

De persoonlijke vergelijking ♦ Talenten van a tot z ♦ Het woord talent ♦ Weinig kennis over talent ♦ Is iedereen talentvol? ♦ Is talentmanagement elitair? ♦ Talent en politiek ♦ Overschat talent ♦ Voorlopige definitie ♦ Brede talenttheorieën ♦ Eerst aanleg, dan interesse en motivatie ♦ Grootverbruikers van talent ♦ Een verband tussen competenties, talent en begaafdheid? ♦ Motieven: uitbuiten en uitbaten ♦ Talentscan ♦ Wat betekent dat voor jou als manager? ♦

2. De essentie van talent 33

Wie en wat is een waar talent? ♦ Hoeveel hoogbegaafden zijn er? ♦ Definities van talent en hoogbegaafdheid ♦ Onze definitie ♦ Talent en intelligentie ♦ Prestatieladder ♦ Xi ♦ Bedrijfsspecifiek talent, ofwel de relativiteit der dingen ♦ Noodzakelijke voorwaarden ♦ Een extra voorwaarde: toeval ♦ Succes: door geluk, hard werken, volharding of PR? ♦ Zelftest ♦ Concurrentie houdt scherp ♦ Persoonlijke eigenschappen van talenten en hoogbegaafden ♦ De sociale kant ♦ De tijdtheorieën ♦ De tien-duizend-uren- en tien-jaarregel ♦ Deliberate practice ♦ Pilletje voor tijdelijk talent? ♦ Wat betekent dat voor jou als manager?

3. De problematische kant 75

De prijs betalen ♦ Stereotypen ♦ Hoe hoogbegaafden op het werk overkomen ♦ Kiezen ♦ Niet altijd gelijk hebben ♦ Mentale makke ♦ Narcisme en andere problemen ♦ Gezocht: veerkracht en focus ♦ Zwart gat ♦ Communiceren, met anderen en jezelf ♦ Hulp in huis halen ♦ Wat betekent dat voor jou als manager?

4. Begaafde kinderen: wat de manager van hen leert 95

Slimmer of dommer? ♦ Doet opvoeding ertoe? ♦ Gezins-situatie ♦ Op jonge leeftijd al grote verschillen ♦ School en bedrijf ♦ Leren van de besten ♦ Natuurtalent ♦ Veelheid van variabelen ♦ De vaardigheden van de leraar ♦ Rolmodel ♦ Twee benaderingen ♦ Talentpiek ♦ En dan is het voorbij... ♦ Nooit te oud voor een late start? ♦ Veroudering tegengaan ♦ Wat betekent dat voor jou als manager?

5. De bekwame manager 117

Bange bazen versus slimme chefs ♦ Geef ware talenten ware vrijheid! ♦ Podium creëren ♦ Voordelen van talentmanagement ♦ Concurrentievoordeel behalen ♦ Continuïteit ♦ Een talent-proof omgeving ♦ Werkgever: ken je mensen! ♦ Open managementdenken ♦ Ruggensteun ♦ Focus houden ♦ Potentieelvaststelling ♦ Talentmanagement (TM) in organisaties ♦ Wat is belangrijk? ♦ Obstakels ♦ MD-programma's ♦ Toptalent kopen ♦ Recepten voor slimme bazen ♦ Meten is nodig, maar niet alles is meetbaar ♦ Mentoring en coaching ♦ Te weinig talent... ♦ Het Peterprincipe ♦ Wat betekent dat voor jou als manager?

6. Creativiteit en innovatie 155

Innovatie als levenssap ♦ Begripsafbakening ♦ Drie kenmerken van creativiteit ♦ Emoties, alsjeblieft! ♦ Hindernissen ♦ Managers maken innovatie mogelijk ♦ Quantum leaps ♦ Originaliteit en intelligentie ♦ Het denken van de creatieveling ♦ Selectie versus training van innovatoren ♦ Parkeren voor later ♦ De risico's van creativiteit ♦ Creatie van creatieve sfeer ♦ Inspiratie bevorderen ♦ Zelfreflectie ♦ Wat betekent dat voor jou als manager?

7. Dreamteams: veel talent op de vierkante meter 179

Talent trekt talent aan ♦ De vruchtbaarheid van gemengd zwemmen ♦ Bedreigende talenten ♦ Coachend optreden ♦ Dreamteam ♦ Wat betekent dat voor jou als manager?

Bijlage: Checklist potentieelbepaling 191

Literatuur 195

Register 203

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 geblaas 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 voorspoed 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 afgewezene 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 is 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 mannen 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)begaaafdheid,

bekwaamheid, aanleg, kunde, kundigheid, competentie, bedrevenheid, bevlogenheid, eminentie, vermogen, genie, genialiteit, vernuft, hoogvlieger (*high flyer*), wijsheid, supergeschiktheid, inspiratie, ‘knobbel’, elan, kaliber, formaat, intellect. Zijn het allemaal synoniemen die we losjes door elkaar gebruiken? Of hebben al die termen hun specifieke betekenis? We horen ook: ‘een fijne neus bezitten voor...’, ‘sterk zijn in...’ (bijvoorbeeld onroerend goed), ‘een goed stel hersens bezitten’. Duidt dat allemaal op talent? Hebben we het steeds over (ongeveer) hetzelfde? En dan bestaan er nog kreten als talentanalyse, wat slechts een pakkend synoniem is voor personeelsselectie. Maar die term is dan ook bestemd voor ‘de handel’.

Weinig kennis over talent

Onze kennis van begaafdheid (zowel de positieve als de negatieve kanten ervan) is beperkt en fragmentarisch. Hoe ontstaat deze hypernormaliteit, hoe ontwikkelt het zich, waar houdt het op? De *body of knowledge* is mager. Vergelijk dat eens met onprettige mentale stoornissen of geestesziekten. Die worden en werden veelvuldig onderzocht. Mensen met psychische aandoeningen wijken af van het statistische gemiddelde en de norm en zijn dus ‘abnormaal’. Talenten zijn misschien op veel gebieden niet anders dan Jan of Janneke Modaal, maar op één punt verschillen ze dramatisch van anderen: hun gave. We willen duidelijkheid verschaffen omtrent het begrip ‘talent’, zodat de omgeving (bazen, collega’s) getalenteer-

den beter begrijpen en daardoor effectiever met hen zullen samenwerken.

Aandachtspunt

Veel mensen bezitten nauwelijks talent, maar je zult het wel met Maarten en Marijke Middelmaat moeten doen. Ook 'waterdragers' zijn nodig in een gezonde onderneming, want de toprenners zijn afhankelijk van de steun van de mindere goden in de ploeg.

Is iedereen talentvol?

Er schijnt volgens de media een ware war *for talent* te woeden. Wie zijn die mensen die ons de weg wijzen, die voortrekkers? Hoe selecteer je deze getalenteerde werknemers? Hoe scheid je het kaf van het koren en houd je deze medewerkers gemotiveerd en in topvorm? Daar komen we via 'de krant' bitter weinig over te weten. Er is een enorme luchtfietserie gaande en er is een rijkdom aan boterzachte non-informatie.

In sommige kringen heerst de opvatting dat we allemaal recht hebben op hoogbegaafdheid, op welk gebied ook. En op een schitterende plaats onder de zon. Mogen we dat wensen? Jazeker! Maar is het ook een recht?

Veel organisaties willen hipo's inhuren, maar kunnen ze daarmee omgaan? Begrijpt ze de echte talenten? Scheppen ze de optimale voorwaarden voor ontplooiing? Bereiken organisaties die hun talenten erkennen meetbare en hieraan toe te schrijven voordelen (een *competitive advantage*) ten opzichte van hun directe concurrenten?

Dat zou een aardig onderzoek kunnen opleveren... Elk bedrijf krijgt de talenten die het verdient.

Gaat achter het orenpijnigende geschreeuw, geblaas en gepapegaai over 'talent' niet gewoon een speurtocht naar gekwalificeerde medewerkers, hoofden en handen, schuil? *Who are you fooling?* Waaruit bestaan de zichtbare en meetbare verschillen tussen de (ook onmisbare) 'modale' medewerkers en de 'excellente werknemers' die de organisatie wenst in te lijven? En hoe groot moet dat verschil zijn om tot talent te worden verheven? Of gaat het om kwalitatieve en invoelbare verschillen? Zonder objectieve 'ankers' kan iemand in de ene organisatie een ongekend talent zijn en in de andere een prutskneus.

Er zijn nog meer vragen met betrekking tot talent, en organisaties en hun omgeving (bazen, collega's, coaches, wervers enzovoort) smachten naar de antwoorden.

- Bezit iedereen wel ergens een talent(je) voor? Moet het alleen nog afgestoft, gepolijst, geslepen worden? Of is dat een fabel, omdat talent juist een zeldzaam, schaars, waardevol, waardevast en uitzonderlijk goed is?
- Bestaan er kritische factoren voor succesvolle talentontwikkeling? Bij een positief antwoord luidt de vraag: welke dan? We zijn op zoek naar 'voorspellers', indicatoren voor wie 'het' wel en wie 'het' niet in zich hebben. 'Het' is natuurlijk de gewaardeerde en weinig voorkomende begaafdheid waar organisaties zo naarstig naar speuren.
- De intrigerendste vraag: zijn de door de organisatie verworven talenten na vijf jaar nog steeds talent (en

blijven ze dat voor de rest van hun leven)? Of zijn ze veelal eendagsvliegen, totdat de volgende generatie van talenten (het volgende jaar) zich aandient?

- Welke invloed heeft de omgeving op een talent? Kan ze talent ontwikkelen, stimuleren en breken?
- In welke algemene omstandigheden gedijen talenten optimaal?

Wordt het almaar moeilijker om de absolute top te bereiken? Ja, denk maar aan sport: veel wereldrecords staan al onbereikbaar scherp. Denk aan de ontwikkeling van de wereldbevolking: steeds meer mensen (Azië) krijgen educatie en kansen. De concurrentie ('uitdaging' in het hedendaagse jargon) voor Europa wordt steeds vinniger en heviger.

Aandachtspunt

Het lijkt slim, misschien wel doortrapt, en efficiënt: de manager die een talent het advies geeft een andere be-gaafde te imiteren. Ware talenten zullen echter altijd vóór blijven lopen; ze zijn geen copycats.

Is talentmanagement elitair?

De speciale behandeling van begaafden wordt soms 'elitair' genoemd. Dat is een term die politiek correct gedrag moet afdwingen, maar dan zonder onderliggende en overtuigende argumentatie. Als het erkende talent, dat tot de happy few behoort (we zullen in hoofdstuk 3 zien dat sommigen niet zo happy zijn), van elitair gedrag

wordt beschuldigd, en zijn manager van het aanwakke-
ren daarvan, dan hebben beiden het recht zich te verwe-
ren met een net zo weinig onderbouwde reactie: *so what?*
Wat is daar erg aan?

Als je wilt onderbouwen waarom een ongelijke be-
handeling soms een goed idee is, kun je verwijzen naar
wat bijvoorbeeld Edison voor de wereld heeft betekend, of
Steve Jobs. Dat doet natuurlijk niets af aan de prestaties
van metselaars, maar ze moeten toch te horen krijgen
wát ze moeten bouwen. Talent kan niet worden gedemo-
cratiseerd, hoezeer de ‘tijdtheoretici’ (hoofdstuk 2) top-
prestaties ook proberen te kleineren. Niet iedereen be-
schikt over grote gaven.

Talent en politiek

We zijn niet gelijk geboren, hoe vervelend politici van een
bepaalde signatuur dat ook vinden. Mensen verschillen
van elkaar. Er bestaan leiders, specialisten en artiesten,
talenten die ook al in de oudheid werden onderscheiden.
Het ‘talentdenken’ is niet van vandaag of gisteren.

Dankzij politieke correctheid en begrippen als nivel-
lering en gelijkheid worden talenten weggemoffeld. Be-
gaafdheid past niet in het plaatje van sommige politieke
partijen. Het schopt het gelijkheidsideaal ruw omver.

Menig talent zelf vindt dat hij of zij een speciale be-
handeling verdient. ‘De maatschappij’ is daar niet per
se op tegen, maar waardeert dit niet altijd: doe maar ge-
woon, dan doe je gek genoeg, steek je hoofd niet boven
het maaiveld uit.

‘De concepten die hier in Nederland bedacht worden, gaan de hele wereld over, maar in Nederland hebben we last van onze egalitaire samenleving. Uitblinkers worden afgestraft en op extra voorzieningen voor briljante studenten lijkt wel een taboe te rusten,’ zo zegt voormalig minister Ed Nijpels in het tijdschrift *Management Scope* (2010).

Politici huldigen soms ook het standpunt dat ‘iedereen alles kan leren’. Zo’n uitspraak klinkt heel optimistisch, maar is propagandistisch en fundamenteel onjuist en dus misleidend. Iedereen kan veel leren, maar zonder talent (of aanleg) worden geen topprestaties behaald. Spijtig, maar het is niet anders. Als alle mensen gelijk zouden zijn en over hetzelfde potentieel zouden beschikken, dan leefden we in een uiterst saaie wereld. Je bewijst niemand een dienst door te stellen dat ‘iedereen alles kan bereiken wat hij wil’. Dat is klinkklare onzin. Elke persoon is op zijn eigen wijze geëquipeerd en heeft zijn of haar eigen bagage.

Overschat talent

Onder het kopje ‘Verwoestend’ trekt specialist arbeidscommunicatie Ton Barning in het *Handboek werving en selectie* (2009) van leer tegen talenten die volgens hem schuldig zijn aan de ondergang van bedrijven als ABN AMRO en Ahold en de Amerikaanse energieleverancier Enron.

‘Onder invloed van McKinseys consultants, die in de jaren negentig furore maakten met hun “war for talent”,

stond alles in het teken van de talent-mindset. Het talent werd met vrachtladingen binnengereden, buitensporig hoog beloond en kreeg alle ruimte om de gekste plannetjes te lanceren. Het resultaat was een verlies van 60 miljard dollar op de beurs. Twee miljard verdween uit de pensioenpot van gewone medewerkers en duizenden verloren hun baan. Als individu is het heerlijk over een talent te beschikken en de kans te krijgen dit volledig te ontwikkelen. Voor organisaties daarentegen leidt de talent myth tot disaster. De ondergang van gerenommeerde bedrijven begin 21ste eeuw en de afgelopen jaren kwam niet ondanks, maar dankzij het toptalent dat ze wisten binnen te halen. [...] Haal iemand op basis van zijn vermeende talent binnen en hij gaat gekke dingen doen. Arrogantie ligt op de loer, zelfoverschatting ligt voor de hand. Gesteund door een dynamisch personeelsbeleid dat high potentials promoveert nog voordat duidelijk is of ze de beloofde resultaten wel echt haalden, geloven ze dat ze in hun bijzondere eentje het verschil maken.'

Het aan zich binden van talenten is belangrijk voor de organisatie. Maar soms is het beter als partijen (vriendelijk of niet) uit elkaar gaan. Zet de poorten eens open voor vers bloed! Probeer niet krampachtig en tegen beter weten in elk talent binnenboord te houden. We komen hierop terug.

Voorlopige definitie

Het woord talent stamt uit het Grieks en Latijn en betekent een gewicht of afgewogen hoeveelheid geld. Een

andere betekenis is een door god geschonken gave. Dat is ver verwijderd van het tegenwoordige concept. (Voor sommigen niet!) Ieder mens bezit een aantal kwaliteiten, maar dat hoeven niet per se talenten te zijn. Wat is nu precies talent? Wetenschappers en andere denkers speculeren al honderden jaren over het antwoord.

Onze voorlopige definitie: de begaafde doet iets vele malen beter en sneller door ‘aanleg’ (een persoonlijk en ‘natuurlijk’ attribuut) dan vergelijkbare personen. Het betreft zowel het niveau van de geleverde prestaties als de belofte hiervan, ofwel het potentieel.

Talent (het vermogen) duidt niet op een specifieke kwaliteit, wat in de ogen van sommige mensen wel geldt voor hoogbegaafdheid, die ze associëren met hoge intelligentie. Onze insteek is dat het gaat om schaarse bekwaamheden die complex zijn en in het algemeen (door ‘de maatschappij’ en later meer specifiek door bepaalde werkgevers) zeer gewaardeerd worden. Slechts een paar procent van de vergelijkbare mensen beschikt over dit kostbare goed. (In hoofdstuk 2 gaan we dieper in op diverse definities.)

Tip

Het is een ‘bazentaak’ iemands talent om te zetten in zichtbare en meetbare prestaties.

Brede talenttheorieën

Er bestaan ruwweg drie theorieën over het ontstaan van talent.

- De **aanlegtheorieën** gaan uit van een aangeboren gave: je bent ermee geboren, hebt 'het', of niet.
- De **tijdtheorieën** hanteren als uitgangspunt dat het om hard werken en eindeloos oefenen gaat. De zwoegers zonder pauzes, want je krijgt niets cadeau op deze planeet. Als je ergens veel tijd in investeert, bereik je de top.
- Daarnaast zijn er '**combinatietheoretici**' die ervan uitgaan dat je eerst over die aanleg moet beschikken, en daarnaast eindeloos moet oefenen. Bedrevenheid en gedrevenheid. Bezit iemand de basis (gefeliciteerd!), maar is hij niet gemotiveerd of bereid om veel energie te steken in de eigen talentontwikkeling – misschien omdat hij er geen plezier aan beleeft – dan komt dit talent nooit tot wasdom.

Vraag/opdracht

Wat houdt jou als manager tegen je eigen talent verder te ontwikkelen? Wat moet je hiervoor allemaal ondernemen? (En waarom heb je dat niet eerder gedaan?)

Eerst aanleg, dan interesse en motivatie

Misschien barst de wereld wel uit zijn voegen van de aanwezige talenten. Als iemand een natuurlijke, erfelijke aanleg heeft voor schaatsen, maar zich nooit op de ijsbaan begeeft, is dit talent voorgoed verloren. En als hij wel de ijzers onderbindt, maar de kou haat, is het feest ook snel voorbij. En zelfs als dit het probleem niet is, maar de schaatser zich geen eindeloze trainingsrondjes