

Bedrijven die in talenten denken geven zichzelf een voorsprong

Als je als organisatie een toekomst wilt hebben in onze hyper competitieve samenleving, is er werk aan de winkel. HRM-afdelingen moeten niet langer alleen in competenties denken. Maar ook met talenten aan de slag. Als je zicht hebt op de talenten in je organisatie dan ligt het goud voor het oprapen.

EXCELLENTIE ONTSTAAT NIET VANZELF

Als je merkt dat uitsluitend vanuit competenties denken niet werkt. Dan moet je op zoek naar iets anders, een aanvulling hierop. Voor Peter Monsieurs is die aanvulling talentmanagement. Mensen die hun werkelijk talenten gebruiken zullen voldoening en succes in hun werk vinden. Werk dat bij talent past wordt vanzelf duurzaam. Mensen gaan de beste prestaties die ze in zich hebben leveren. Mensen worden wie ze zijn. Mensen worden excellent.

“ Wat mensen echt willen, vanuit hun tenen: daar vinden ze kracht. Dan gebeuren er soms wonderen, schijnbaar onmogelijke zaken die opeens wel lukken. ”

Machteld Huber, huisarts

Na een aantal jaren bij Hewlett-Packard te hebben gewerkt was Peter Monsieurs toe aan een volgende stap in zijn werkzame leven. Hij had ontdekt dat de manier hoe mensen met elkaar omgaan enorm veel effect heeft op resultaten. Dat boeide hem. Daar wilde hij mee aan de slag. In het begin als zelfstandig consultant was het vooral kennis en vaardigheden delen. Maar al snel kwam hij er achter dat de impact hiervan heel beperkt is. Als kennis en vaardigheden niet passen bij mensen ontstaan er geen duurzame resultaten. Of zoals Peter het uitlegt: als je een twijgje wilt enten op een onderstam die niet compatibel is, dan komen er nooit blaadjes, laat staan, vruchten aan.



“Sommige mensen vinden in talenten denken te deterministisch”, zo legt Peter Monsieurs van Pontis Management School uit. Maar talent is een potentieel, geen gedrag. Het potentieel houdt steeds een waaier van mogelijkheden in zich. Het blijft de persoon die kiest hoe hij zijn talent wil doorontwikkelen.”

“Als je voldoening en succes wil nastreven pleit ik ervoor om niet vanuit de vraagzijde (competentiemanagement) maar vanuit de aanbodzijde (talentmanagement) te vertrekken. Als je als organisatie de gave van mensen (hun werkelijk talent) als vertrekpunt neemt, ontsluit je een potentieel in mensen om voortdurend buitengewone prestaties te leveren.”

HET MOERAS DAT TALENTMANAGEMENT HEET

Nu zijn er heel veel definities van en meningen over talenten. Talent is een vlag die vele ladingen dekt.

“Dat klopt. Als je je verdiept in talentmanagement, verzand je al snel in een moeras. In ons dagelijkse taalgebruik koppelen we talent vaak aan gedrag. Ben je op zoek naar werkelijk talent. Kijk dan niet naar gedrag. Kijk naar het onderliggende potentieel. Werkelijk talent is een mix van drie soorten talenten: emotionele (hart), rationele (hoofd) en fysieke (handen) talenten. Werkelijk talent is een combinatie van passie en aanleg. Werkelijk talent geeft je energie én het gaat je makkelijk af. Om werkelijk talent van mensen te kunnen herkennen, heb je kennis nodig van de ingrediënten van werkelijk talent: passie (emotioneel talent) en aanleg (rationeel talent)”, zo vervolgt Peter Monsieurs. “Wanneer je zicht hebt op deze ingrediënten, kun je deze op verschillende manieren combineren.”

Om tot succes en voldoening te komen kun je bij Peter Monsieurs een talentenpaspoort met emotionele en rationele talenten laten maken. In fysieke talenten zit uiteraard ook een onderscheid. Maar dat geldt vooral voor werkzaamheden in het fysieke domein. Voor de meeste werkzaamheden heb je geen specifieke lichaamskenmerken nodig en is een gemiddelde fysiek vermogen voldoende.

De metafoor van het enten



PASSIE ALS AANDRIJFKRACHT VAN PRESTATIES

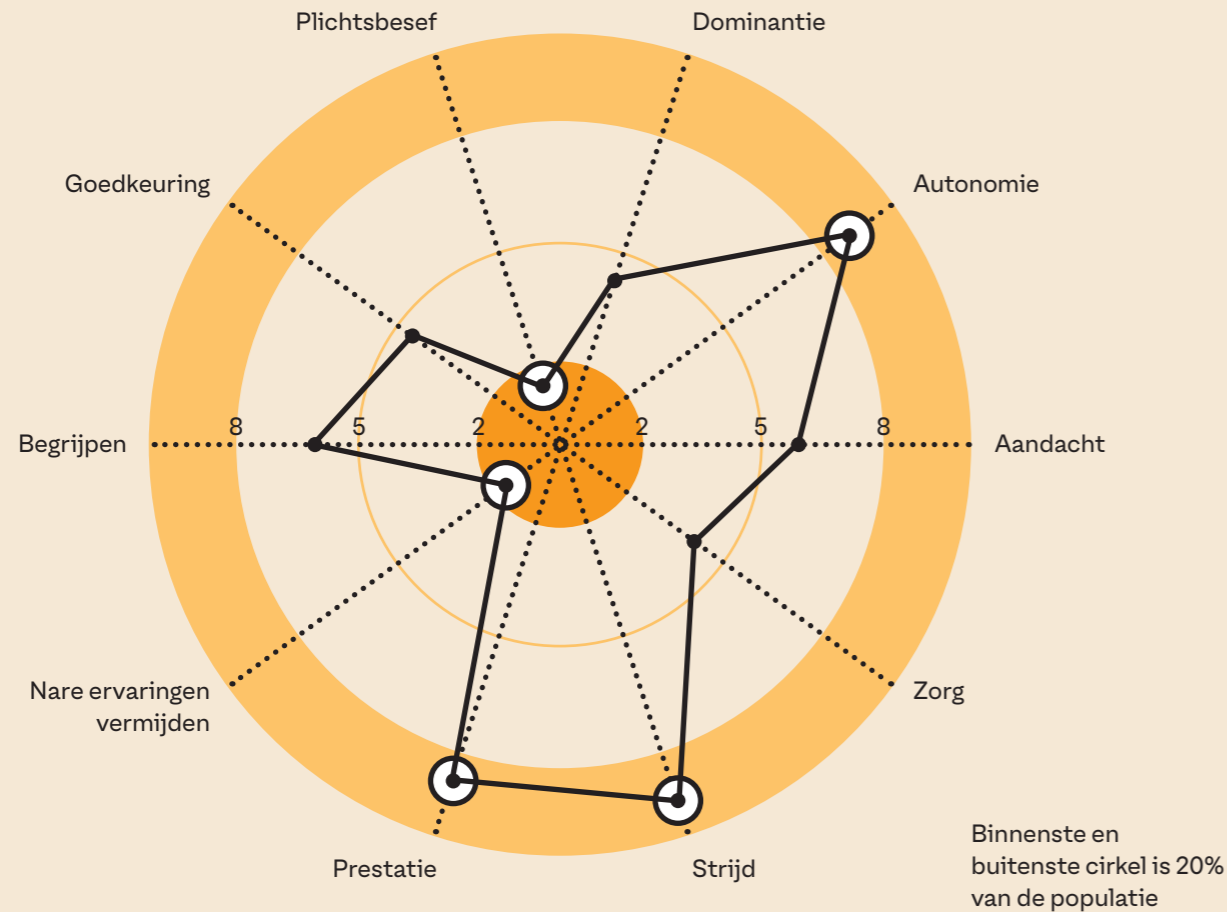
Als het om de motor gaat van voortdurende buitengewone prestaties gaat, heb je het over emotionele talenten of passie. Passie is niet meer of niets minder dan een zeer sterke drijfveer, zo beschrijft Henry Murray al in 1938 in zijn boek 'Explorations in Personality'. Murray's bevindingen zijn nog steeds niet achterhaald. Zo werd zijn boek in 2008 door Oxford University Press opnieuw in herdruk genomen.

Peter Monsieurs: "In 2012 zijn we door ons onderzoek tot een top tien van universele basisdrijfveren van de mens gekomen. Als je een talentenpaspoortonderzoek uitvoert krijg je voor elke deelnemer een unieke lijst met hoge en lage scores inzake

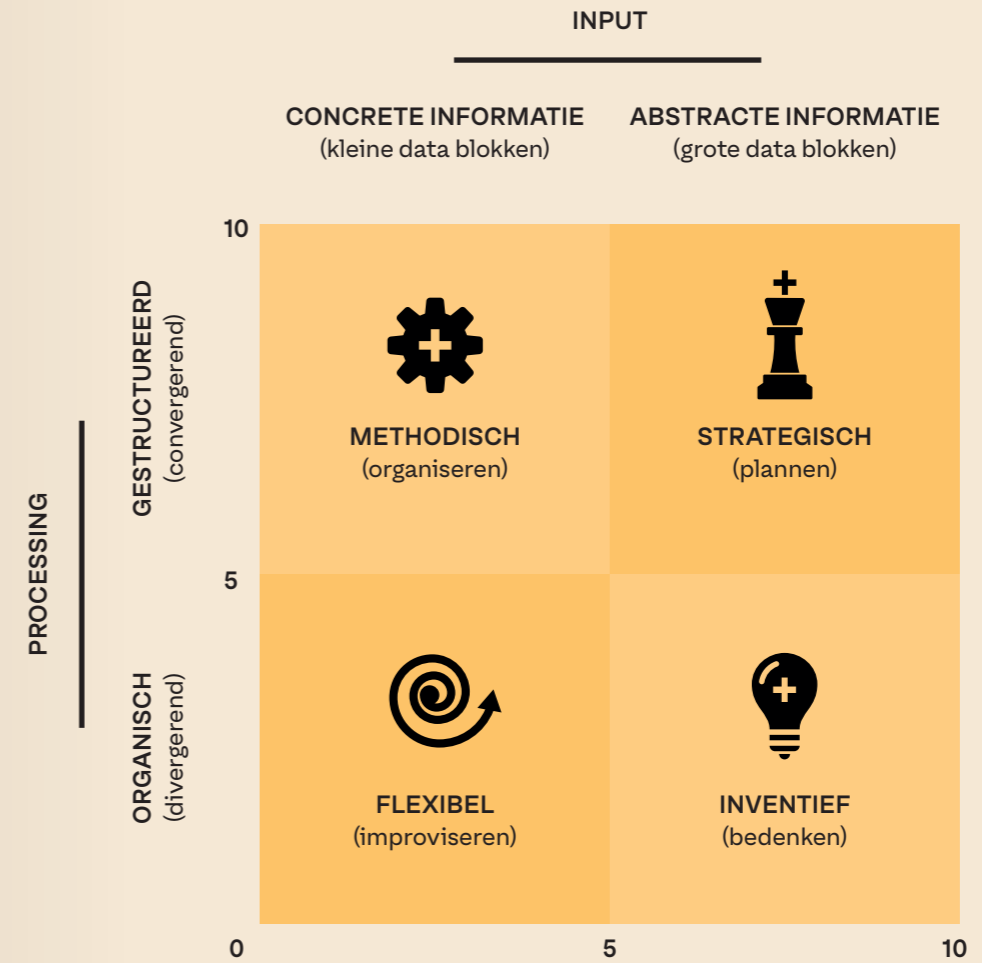
de top tien drijfveren. Hierbij is het belangrijk, maar heel moeilijk, om deze scores 'waardevrij' te behandelen. We hebben immers een natuurlijk neiging datgene wat we zelf belangrijk vinden of waar we denken behoefte aan te hebben als 'waardevol' te bestempelen. Terwijl een drijfveer pas waarde krijgt als je die kunt koppelen aan de specifieke opgaven waarvoor organisaties zich gesteld zien. Onderzoek heeft ook aangetoond dat emotionele drijfveren zeer stabiel zijn tijdens de periode waarin we professioneel actief zijn. Passie lijkt niet te worden beïnvloed door eigen toedoen of externe factoren."

Pontis Management School heeft met hulp van de Universiteit van Antwerpen een instrument ontwikkeld waarmee je drijfveren 'waardevrij' een score kunt geven (zie figuur).

De sterkte van drijfveren
Individueel resultaat



Mentale aanleg en denkstijlen



Aan de hand van een gestandaardiseerde vragenlijst kan er door vergelijking met een database waar inmiddels de resultaten van zo'n 6.500 zelftest zijn opgeslagen een spinnenwebdiagram worden gemaakt waarmee individueel prestatiepotentieel zichtbaar wordt.

GEDREVEN, MAKKELIJK EN UNIEK

Passie alleen volstaat niet. Naast passie onderscheidt Peter Monsieurs aanleg als een belangrijk onderscheidend vermogen voor individuen. Passie geeft energie. Aanleg geeft vorm aan deze energie.

Aanleg is een rationeel talent en weerspiegelt zich in onze denkstijlen (zie matrix). Een denkstijl weerspiegelt hoe iemand informatie opneemt en verwerkt. Denkstijlen hebben een belangrijk invloed op de wijze waarop we waarnemen, beslissingen nemen, communiceren en oplossingen bedenken. Een denkstijl die zo sterk is dat hij zich onderscheidt van het gemiddelde wordt 'mentale aanleg' genoemd.

We zijn allemaal in staat andere denkstijlen te gebruiken dan onze mentale aanleg. In tegenstelling tot emotionele talenten word je van het hanteren van niet preferente denkstijlen niet ongelukkig. Denkstijlen worden immers gestuurd door ratio in plaats van emotie. Maar, zo verklaart Peter Monsieurs, een andere denkstijl hanteren dan je preferente kost meer inspanning, moeite en tijd.

“Je hoeft voor de meeste jobs geen bijzondere fysieke vermogens te bezitten. Maar emotionele en rationele talenten doen er zeker toe. Emotie leidt tot actie. Ratio leidt tot conclusies. Gedreven zijn en dingen makkelijk kunnen doen maakt het verschil tussen je werk goed doen en excelleren in je werk. Organisaties die in competenties in plaats van talenten blijven denken doen zichzelf tekort.”

“Werkelijk talent onderscheidt zich door het prestatiepotentieel dat er in zit. Het gaat niet over willen en kunnen, maar over de overtreffende trap

hiervan: passie en aanleg. Niet te verwarren met ‘extrinsieke motivatie’ en ‘aangeleerd kunnen’. Dit zijn immers factoren die geen deel uitmaken van de persoon zelf. Ze komen van buiten de persoon, zijn niet duurzaam en leveren op zijn best tijdelijke resultaten op. Alleen werkelijke talenten geven iemand het potentieel duurzaam te excelleren.”

ONDERSCHIEDEND IN EEN VERANDERLIJKE CONTEXT

Nu zien we dat de samenleving verandert. Het DNA van functies verandert. Maar ook dat werkelijk talent, het DNA van personen, niet verandert. Is dat geen probleem? “Nee helemaal niet. Het is een uitdaging. Als mensen hun leven blijven vasthouden aan één functie kan jij niet blijvend excelleren.”



Onderzoek Talent en Waarde

In samenwerking met Rijnconsult Onderwijs is door Peter Monsieurs en de Universiteit van Antwerpen een onderzoek gestart naar talent en waarde. Er wordt onderzocht of medewerkers met een bepaald beroep overeenkomstige talenten hebben en of deze dan in lijn liggen met het profiel dat de werkgever voor ogen heeft. Als dat zo is, kan een organisatie niet alleen medewerkers werven en ontwikkelen op basis van competenties, maar ook op basis van werkelijk talent. Belangrijk hierbij is op te merken dat invulling en waarde van functies per werkgever verschillend zijn.