

Het talentvolle brein

We besteden miljoenen euro's aan het aantrekken van talent, maar we lijken nauwelijks oog te hebben voor de mogelijkheden in onze directe omgeving om talent te spotten, te ontwikkelen en te behouden. Gebaseerd op neurologische inzichten geven we aan wat er nodig is om meer oog te krijgen voor talent.

Ria van Dinteren & Evert Pruis

XpertHR

Development

Ga naar www.xperthr.nl voor het artikel 'Duurzaam leren tot in latere loopbaanfasen'.

De afgelopen jaren is de aandacht voor talentontwikkeling onophoudelijk groot geweest, ondanks de voortdurende recessie en de pas recente oprispingen van economische opleving. Paradoxaal genoeg blijft de tijdige vervulling van sleutelposities door schaarse talentvolle medewerkers en managers een ware opgave, terwijl iedere instelling eveneens lijkt te beschikken over een stuwmeer aan latent, niet aangeboord, talent. Wij constateren – vanuit onze ervaringen in de praktijk – dat organisaties matig in staat lijken om (latent) talent te spotten en tot ontwikkeling te brengen; en dat nog wel in de ultieme leeromgeving van onze directe werkomgeving. Managers weten bijvoorbeeld uitstekend wie de *outperformers* zijn in hun teams. Maar zijn zij eveneens in staat om van ieder teamlid een kracht, een bovengemiddeld ontwikkelde kwaliteit, te benoemen? Onze tweede constatering betreft het matige

tancy en zorg. Kennelijk lukt het organisaties niet om jong talent vast te houden. Dat dit anders kan en moet, daar zijn we van overtuigd. In dit artikel bespreken we de dilemma's en onderbouwen deze met wetenschappelijk onderzoek om organisaties ervan te overtuigen dat ze meer in huis hebben dan ze denken.

Talent is potent

De positieve psychologie doet beseffen hoe potent talent kan zijn. Zo is eenmaal tot ontwikkeling gebrachte kennis of competentie gemakkelijker door te ontwikkelen, dan iets (aan)leren op nieuwe terreinen. Juist wat succesvol is gebleken, laat zich met plezier uitbreiden, verbreden en verdiepen met nieuwe kennis en vaardigheden (Hodges & Clifton, 2004).

Bovendien blijkt het inzetten van talenten het zelfvertrouwen te bevorderen. Door een groeiend zelfvertrouwen worden nieuwe uitdagingen, rollen en taken die een uitbreiding zijn van het talent, gemakkelijker aangegaan. Dit heeft een positieve uitstraling op productiviteit en effectiviteit en vermindert de beleving van stress. Door toepassing, aandacht en gerichte ontwikkeling kan iemands talent uitgroeien tot een authentieke stijl. Die stijl kan hij/zij steeds weer opnieuw leren inzetten in nieuwe situaties en andere omstandigheden. Dit kan – voor organisaties en individuen – een broodnodige bron vormen voor innovatie en inventiviteit (Peters, 2005). Het is belangrijk om een onderscheid te maken in persoonlijk talent in de vorm van een kwaliteit van een individu en het gezichtspunt van organisaties die op zoek zijn naar talent om mensen met potentie door te laten groeien. In dit artikel gebruiken we beide betekenissen soms door elkaar heen.

Kennelijk lukt het organisaties niet om jong talent vast te houden

besef dat medewerkers lijken te hebben van hun eigen talent. Hoe laat zich dit verklaren, ondanks alles wat vanuit HRD wordt aangeboden en wat daar bovenop via internet vrijelijk beschikbaar is?

Ten derde constateren wij dat organisaties niet in staat lijken om dit talent te behouden, de enorme investeringen in het aannemen en inwerken van talentvolle mensen ten spijt. Een voorbeeld daarvan is de voortdurende uitstroom van jongeren uit onderwijs, accoun-

Het rendement van talent

Geïnspireerd door het Return on Investment denken van Jack en Patti Phillips (Phillips & Edwards, 2008) rekenen wij hieronder twee baten voor van adequaat opgezette Talentontwikkeling en Talent Management.

- a. Het vervullen van sleutelposities door eigen talenten bespaart (directe, indirecte en verborgen) kosten van externe inhuur;
- b. Een talentgerichte aansturing heeft de potentie om KPI's tot een factor twee te doen verbeteren (Phillips & Phillips, 2012) en de ongewenste uitstroom van talenten neemt af (Pink, 2009).

In getallen ziet dit er ongeveer zo uit:

Een talent uit de eigen gelederen benoemen op medior niveau, bespaart een directe en indirecte kostenpost aan werving en selectie van minimaal € 30.000,-. Een talentgerichte aansturing doet de kwalitatieve en kwantitatieve bijdrage van het talent met 5% groeien: op een jaaromzet van 1 miljoen euro betekent dit € 50.000,-. Een talentgerichte benadering levert dus ook financieel behoorlijk wat op!

Talent spotten begint met (her)kennen

Het herkennen van talent begint bij het kunnen waarnemen ervan en dat is geen sinecure. Om die reden beginnen we met een passage die de definitie van talent centraal stelt.

In de positieve psychologie is 'signature strength' (Seligman, 2002) één van de sleutelbegrippen. Dit wordt gedefinieerd als het vermogen om een bepaalde activiteit consistent en vrijwel perfect uit te voeren. Talent is de sleutel tot dit vermogen. Talent wordt gedefinieerd als 'de natuurlijk terugkomende patronen van gedachten, gevoelens of gedrag die productief toegepast kunnen worden'. Die patronen ontstaan als neurologische patronen in de hersenen tussen je derde en vijftiende levensjaar (Hodges & Clifton, 2004).

Neurowetenschappers bieden een ander perspectief op de relatie tussen talent, doorzettingsvermogen en coaching/begeleiding. Zij constateren dat doorzettingsvermogen de meest doorslaggevende factor is voor expertise-ontwikkeling en goed presteren en juist *niet* het talent (Murre, Wadman, in: Brein@work, 2010). Dat doorzettingsvermogen en oefenen van belang zijn, werd ook door andere wetenschappers aangetoond: Ericsson en Gladwell hebben het over de 10.000 uur oefening die gemiddeld nodig is om ergens goed in te worden. De vraag wat talent is, hangt dus samen met de (perfecte) uitvoering van *geoefende* vaardigheden. Omdat oefenen hierin zo'n belangrijk gegeven is, lijkt het dus haalbaar voor individu en organisatie om kwaliteiten en talenten te oefenen en *dóór* te ontwikkelen.

Talent spotten

Wat dichtbij en gemakkelijk voorhanden is, wordt vaak niet opgemerkt, noch het meest aantrekkelijk gevonden. Binnen organisaties bestaat meestal een eigen

cultuur en definiëring van wat gezien wordt als aantrekkelijk en talentvol. Willen we talent zien, dan moeten we leren om op een andere manier te kijken naar de medewerkers om ons heen. Wat de neurowetenschap ons leert, is dat we allemaal eigen neurale netwerken ontwikkelen in ons brein. Deze komen tot stand door de dingen die we veel doen, door wat we meemaken en door de manier waarop we de wereld zien. Deze neurale netwerken kennen drie aspecten die relevant zijn bij het spotten van talent. In de eerste plaats wijzen diverse onderzoeken met fMRI scanners uit dat we een plastisch brein bezitten en nog tot op hoge leeftijd kunnen leren. Dus als je dacht dat je geen talent had, dan is het mogelijk om daar nog steeds aan te werken; bij voorkeur aan een kwaliteit waarvan je energie krijgt.

In de tweede plaats blijken eenmaal ingesleten paden lastig te veranderen: ook bij iets oudere leidinggevend en medewerkers. Oudere leidinggevend en blijken, door de bank genomen, vaak naar ons te kijken vanuit vaste patronen in hun brein. En ook medewerkers reflecteren vanuit soortgelijke ingesleten patronen op zichzelf. De netwerken in ons brein fungeren als snelwegen: wij geven de voorkeur aan deze snelwegen, omdat we nu eenmaal graag snel op onze bestemming zijn en de snelweg nemen is het meest gemakkelijk voor ons brein. Zo wordt de bemensing van projecten bijvoorbeeld buiten de deur geworven als we dat altijd al zo hebben gedaan en wordt er niet gezocht naar een (potentieel) talent in de eigen organisatie: eenvoudigweg omdat die 'bemensingroute' al zo frequent is bewandeld. Vaste gewoontes prevaleren dus boven het ongewisse.

Ten derde speelt ook de context een rol bij de ontwikkeling van mensen (Simons, 2013). Wij maken - zonder uitzondering - onderdeel uit van een systeem en dat systeem ondersteunt het spotten van talent of

Vaste gewoontes prevaleren boven het ongewisse

werkt dat juist tegen. Voorbeelden van systemen die het spotten van talent tegenhouden, zijn breed te vinden in organisaties. Denk maar eens aan kennisintensieve organisaties waarin vaste structuren en normen overheersen. Een talent als 'creativiteit' of 'out of the box denken' wordt in een dergelijk systeem zelden gezien als talent en soms meer als lastig. Terwijl datzelfde talent binnen de reclamewereld wel gezien en gewaardeerd wordt, omdat daar juist geld mee verdiend wordt. Waardering voor ons talent is nodig om het te laten groeien, maar de context speelt daarbij wel degelijk een rol. Wij pleiten er daarom voor om niet alleen naar het individu te kijken, maar naar het hele systeem. In tabel 1 wordt een aantal tips gegeven die het gemakkelijker maken om talent te spotten als individu, maar ook als organisatie.

Talent doorontwikkelen

Onderzoek van Kolkhuis Tanke (2008) laat zien dat de sociale context enorm belangrijk is om een leerhouding te ontwikkelen bij individuen. Zij onderscheidt twee routes: een leerroute en een versmallingsroute. Waar de ene route talentontwikkeling ondersteunt, is de andere juist destructief voor het ontwikkelen van talent.

1. In de leerroute is er een grote mate van uitdaging voor de medewerker in zijn werk. Ook al brengt dit onzekerheden mee; hij gaat de uitdagingen wel degelijk aan. Van essentieel belang in deze leerroute is een sterk supportstelsel binnen de organisatie,

de zone van naaste ontwikkeling liggen. Allemaal met de bedoeling om mensen optimaal in te zetten en te ontwikkelen.

2. In de versmallingsroute zien we juist dat de keuze voor een mate van uitdaging gering is: de medewerker doet waarmee hij vertrouwd is en ontvangt daar op korte termijn waardering voor, waardoor zijn zelfvertrouwen gerelateerd is aan zekerheid en vertrouwde werkzaamheden. Op langere termijn zien we echter dat de medewerker zich bij nieuwe uitdagingen steeds onzekerder voelt, waardoor hij vast wil blijven houden aan de 'oude en vertrouwde patronen'. Daardoor worden zijn ontwikkelmogelijkheden steeds kleiner. Hij prijst zichzelf uiteindelijk uit de markt.

Talent kan ook verstopt zitten binnen de organisatie

een systeem waarbij de medewerker hulp kan vragen en aangemoedigd wordt. Vanuit de waardering die van dit supportstelsel uitgaat, zal de medewerker als vanzelf nieuwe uitdagingen gaan zoeken om zo nog meer te leren. Wiseman (2010) roept leidinggevendenden hierbij op om talenten steeds passend uit te dagen en eerder tot dialoog te verleiden dan oplossingen aan te reiken. Zandsteege (2011) bekrachtigt in lijn met Ericsson (2009) hoe belangrijk het is om medewerkers, gestimuleerd door hun leidinggevende, bewust te laten oefenen in hun werkcontext: door uitdagingen aan te bieden die in

Het supportstelsel in de organisatie (vaak in de rol van de manager) kan in beide gevallen mensen juist uit de versmalling halen en hun talent(en) helpen opsporen. Of in het geval van de leerroute: condities scheppen waaronder mensen hun leerhouding en daarmee hun talent voortdurend onderzoeken en ontwikkelen.

Deze organisatiecontext en het supportstelsel worden ook herkend in het werk van Carol Dweck (2006). Zij schetst hoe onze mindsets kunnen verschillen: van fixatie tot een enting op groei. Deze mindsets kunnen worden omschreven als het geheel aan opvattingen en overtuigingen die onder ontwikkelkeuzen liggen. In een paper dat Dweck (2009) schreef voor Olympische coaches vatte zij een op groei geënte mindset in drie regels samen:

Talent spotten		
Wat is het? En waarom moeten we het doen als individu en organisatie?	Tips voor organisaties	Tips voor het individu
<p>Ons eigen talent is voor onszelf vaak de normaalste zaak van de wereld en ook organisaties hebben moeite met het herkennen van talent. Talent spotten is waardevol om de volgende redenen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Leren en werken gaan makkelijker als je aansluit bij talenten; - Een focus op talent bespaart tijd en kosten binnen een organisatie; - Huidige arbeidsmarkt-participanten kiezen voor leren en dus talentontwikkeling; - Lerende organisaties zijn innovatiever en creatiever. 	<ul style="list-style-type: none"> - Organiseer het werk zo dat mensen regelmatig wisselen van functie/werkplek; dat bevordert flexibiliteit en geeft mensen een kans om meer van zichzelf te laten zien; - Baseer opleidingsbeleid op talentontwikkeling; - Zorg in de lijn voor een helicopterview als het gaat om toekomstige vaardigheden die nodig zijn; - Omarm 'dwarsliggers', die leren je veel over je eigen organisatie; - Voer regelmatig gesprekken met mensen die verder gaan dan de waan van de dag en stimuleer hun leren; - Stel projectteams en teams samen op basis van talenten, zodat je een optimale mix voor succes hebt. 	<ul style="list-style-type: none"> - Wissel regelmatig van werkzaamheden; - Probeer nieuwe dingen uit; - Vraag aan anderen wat zij als talent van jou zien: vraag gericht om feedback; - Neem de tijd om je talent in één woord, of zin te formuleren: maak je talent bovenbewust; - Leg een talentenpaspoort aan; - Kijk vooruit: wat zou je nog meer willen ontwikkelen?; - Combineer professionele met persoonlijke ontwikkeling: leer jezelf steeds beter kennen.

Tabel 1. Spotten van talent

Talent doorontwikkelen		
Wat is het? En waarom moeten we het doen als individu en organisatie?	Tips voor organisaties	Tips voor het individu
Ons brein is plastisch en kan tot op hoge leeftijd nieuwe dingen leren. Wat we nodig hebben om fouten te durven maken is een veilige werkomgeving, aanmoediging en een organisatie waarin groei (mindset) aangemoedigd wordt.	<ul style="list-style-type: none"> - Geef mensen de gelegenheid om in een veilige omgeving te oefenen; - Introduceer een mentor / maatjessysteem; - Waardeer niet alleen het resultaat maar ook het leer- en ontwikkelproces; - Roep medewerkers op om leervragen in plaats van prestatiedoelen te formuleren, wanneer zij zichzelf stretchen; - Waardeer voorbeeldgedrag van de manager. 	<ul style="list-style-type: none"> - Leer, leer, leer en oefen; - Doe datgene waar je passie voor voelt; - Leer tegenslag of fouten te zien als leermomenten (en niet als faalmomenten); - Ontwikkel doorzettingsvermogen. Ons brein is plastisch en kan nog tot op hoge leeftijd nieuwe dingen leren; - Heb vertrouwen in je eigen kunnen; - Zorg voor je eigen support-systeem: een partner, maatje, coach of manager die je aanmoedigt.

Tabel 2. Talent doorontwikkelen

1. leer, leer, leer;
2. werk met passie en toewijding: je inspanning is de sleutel tot je succes;
3. omarm je fouten en confronteer je tekortkomingen.

De vraag rijst of onze mindset ontwikkelbaar en veranderbaar is. Hierover zijn de meningen positief (Dweck, 2006; Simons, 2013). Mensen die geloven in hun eigen ontwikkelbaarheid presteren vooralsnog beter. De omgeving is hierbij van cruciaal belang: zo moet de werkplek veilig gemaakt worden om nieuwe talenten te ontwikkelen en moet er begeleiding door ervaren collega's voorhanden zijn, voordat de werkplek als leerplek ten volle kan worden benut. Naast het uitvoeren van de reguliere, dagdagelijkse taken, is hiertoe ruimte nodig voor talentbegeleiding: liefst voor alle medewerkers. Het invoeren van een talentmanager die zowel werkplek, het talent spotten, het talent behouden, alsook het talent begeleiden in de gaten houdt, zou ons inziens een goede rol voor HRD kunnen zijn. In tabel 2 staan de tips voor het ontwikkelen van talent bij het individu en in de organisatie.

Talenten behouden

Veel organisaties lukt het om talent te spotten in de organisatie. Vooral organisaties waarin veel *high potentials* binnenkomen, hebben oog voor jong talent. In het kader van de vergrijzing is niet alleen jong talent van belang, maar ook talent van oudere werknemers. Talent kan namelijk ook verstopt zitten binnen de organisatie en waardevol zijn zonder opgemerkt te worden. Het behouden van, soms onopgemerkte, talenten is echter bijzonder lastig in de praktijk. Jongeren vertrekken bijvoorbeeld vrij snel uit een 'fixed mindset' organisatie waarin ze in hun eentje een omslag moeten maken. Voor ouderen ligt dit anders. Zij hebben vaak binnen de organisatie geen kans gehad om hun talent

te laten zien en voeren daardoor al jaren dezelfde werkzaamheden uit met versmalling als resultaat en een onderliggende onzekerheid om de vleugels uit te slaan en nieuwe dingen op te pakken (Kolkuis Tanke, 2008).

Wat is er dan op de werkplek nodig om talent te behouden? Bovenal aandacht voor veiligheid. Bijvoorbeeld in de vorm van leerprojecten, bedoeld om een tastbaar organisatieresultaat te behalen en talent zichtbaar te laten worden. Binnen die leerprojecten bestaat daarnaast ook de mogelijkheid om mensen hulp te vragen als je de fout in gaat.

Bij het creëren van veiligheid in de organisatie is er een belangrijke rol weggelegd voor de leidinggevende. Hij/zij is tenslotte degene die kan aanmoedigen en coachen

Het rouleren van werk, mensen en taken is een goede manier om het brein alert te houden

en ook invloed heeft op het verdelen van werk. Daarnaast is het rouleren van werk, mensen en taken een goede manier om het brein alert te houden. Regelmatig iets anders doen zorgt voor gemotiveerde medewerkers, zorgt voor het verkennen van andere disciplines waardoor er nieuwe inzichten ontstaan en meer begrip voor aanverwante afdelingen. Waar we als organisatie aandacht aan moeten geven als we talent in huis willen houden, is het creëren van nieuwe uitdagingen, waarbij de mensen die gelden als 'talenten' in de organisatie zelf met eigen plannen kunnen komen en deze uit kunnen voeren. Sterker nog, dit zou met iedereen in de organisatie moeten gebeuren!

Talent behouden		
Wat is het? En waarom moeten we het doen als individu en organisatie?	Tips voor organisaties	Tips voor het individu
<p>Soms verdwijnen jonge talenten net zo snel als ze binnen zijn gekomen. Komt een nieuwe medewerker in een fixed mindset organisatie binnen, dan lukt het meestal niet om een omslag te maken.</p> <p>Oudere werknemers die al langer bij de organisatie werken, hebben vaak onbekende talenten die niet naar boven komen omdat ze als vanzelfsprekend worden beschouwd.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Vorm (verander) teams waarin een diversiteit van talenten zit; - Zorg voor uitdagende opdrachten (naast het reguliere werk); - Beloon innovatieve plannen en heb oog voor het kleine; - Laat mensen regelmatig van perspectief en plaats of zelfs werkplek wisselen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Wissel regelmatig van perspectief; - Organiseer je werk zo dat je altijd 10-40% nieuwe dingen doet; - Ga regelmatig in gesprek met mensen van andere afdelingen; - Luister, vraag door en stel je oordeel uit.

Tabel 3. Behouden van talent

Talent wordt, tot slot, gestimuleerd door goede voorbeelden in organisaties te laten zien en te waarderen. Dit draagt ertoe bij dat mensen tot nieuwe inzichten worden gebracht en talenten blijven hierdoor (langer) in huis. Wij roepen organisaties op om de momenten dat talenten tóch uitvliegen als kans te zien om nieuwe verbindingen te leggen met andere bedrijven. Een langdurig contact met talenten die elders werken, is bijzonder waardevol en kan stimulerend werken voor de huidige bezetting. Hoe je talent behoudt, wordt samengevat in tabel 3.

Tot slot

Talent levert, zoals beschreven, rendement op en is voor de bedrijfsresultaten dus erg interessant. In het aannemen van nieuwe mensen, het creëren van (leer)kansen en de begeleiding van leidinggevendenden, is HRD meestal leidend. Wat is er nu mooier dan om als HRD de organisatie bij te staan in talentmanagement en leerprogramma's waarbij de organisatie zelf geld verdient? Dat zorgt ervoor dat HRD in haar kracht komt en minder tijd hoeft te besteden aan de werving van nieuwe mensen of het binnenhalen van externen. Het past bij de duurzaamheids-gedachte en het geloof in de ontwikkeling van mensen om als HRD te sturen op het benutten van reeds aanwezig talent. Wij denken dat dit de toekomst is. ●

Literatuur

- Dweck, C. (2006). *Mindset, the New Psychology of Success: How We Can Learn to Fulfill our Potential*. Random House.
- Dweck, C. (2009). *Mindsets: developing talent through a growth mindset*. Stanford University Press.
- Ericsson, K.A. (2009). *Development of Professional Expertise*. Cambridge University Press.
- Hodges, T.D & D.O. Clifton (2004). *Strength-Based Development in Practice*. In: A.P. Linley & S. Joseph (2004). *Positive Psychology in Practice*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

- Kolkhuis Tanke, I.R. van Roekel (2008). *Competent blijven werken in latere levensfasen*. Delft: Eburon.
- Lazeron, N. & R. van Dinteren (2010). *Brein@work*. Houten: Springer.
- Peters, T. (2005). *Talent ontwikkelen, verkopen, zijn*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Phillips, J.J. & L. Edwards (2008). *Managing Talent Retention: An ROI Approach*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Phillips, P.P. & J.J. Phillips (2012). *10 Steps to Successful Business Alignment*. American Society for Training and Development.
- Pink, D.H. (2009). *Drive. The Surprising Truth About What Motivates Us*. New York: Riverhead Books.
- Seligman, M.E.P. (2002). *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*. New York: Free Press.
- Simons, R.J. (2013). *Mindshifting: (Hoe) kunnen we mindsets veranderen?* Afscheidsrede, uitgesproken op 19 december 2013 te Utrecht.
- Wiseman, L. (2010). *Multipliers: How the Best Leaders Make Everyone Smarter*. New York: HarperCollins Publishers.
- Zandsteeg, B. (2011). Talent ontwikkelen, hoe werkt dat dan? *Opleiding & Ontwikkeling (24)*, 3, pp. 33-38.



Ria van Dinteren MA is onderwijskundige en houdt zich bezig met toepassingen van breinkennis in organisaties. Zij heeft diverse boeken geschreven waaronder *Brein@work* dat genomineerd werd als managementboek van het jaar 2011.



Drs. Evert Pruis werkte als verandermanager en leeradviseur bij Atos en Shell. Momenteel helpt hij leiders en teams om hun bedrijfsresultaten én hun talenten tot bloei te brengen.
E-mail: EvertPruis@ROlonTalent.com / <http://www.ROlonTalent.com>