

Bij dit boek hoort een aantal factsheets. Deze zijn te lezen op hettalentalfabet.nl

Richard van der Lee
Pieter Taffijn
Helma van den Berg
Mariëlle Sonnenberg

Het Talentalfabet

Van  Gorcum
2013

© 2013
Koninklijke Van Gorcum BV
Postbus 43 9400 AA Assen

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht.
Postbus 3060 2130 KB Hoofddorp
reprorecht.nl

Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) kan men zich wenden tot Stichting PRO.
Postbus 3060 2130 KB Hoofddorp
stichting-pro.nl

NUR 807

ISBN folioboek 978 90 232 5159 0
ISBN ebook 978 90 232 5160 6

ontwerp en opmaak
G2K (Groningen/Amsterdam)

Inhoud

Voorwoord

A	Aanvulluh... — Pieter Taffijn	8
B	Besluiteloosheid — Richard van der Lee	12
C	Communicatie — Helma van den Berg	16
D	Diversiteit — Richard van der Lee	20
E	Energie — Mariëlle Sonnenberg	24
F	Financiële (wan)prestaties — Richard van der Lee	28
G	Geluk — Pieter Taffijn	32
H	Hippies — Helma van den Berg	36
I	I-deals — Mariëlle Sonnenberg	40
J	Jobcrafting — Helma van den Berg	44
K	Klant(on)tevredenheid — Richard van der Lee	48
L	Leerpijn — Helma van den Berg	52
M	Meten — Mariëlle Sonnenberg	56
N	Nuttig — Pieter Taffijn	62
O	Ondernemerschap — Pieter Taffijn	66
P	Psychologisch contract — Mariëlle Sonnenberg	70
Q	Querulant — Pieter Taffijn	76
R	Regelzucht — Pieter Taffijn	80
S	Schizofreen — Richard van der Lee	84
T	Toekomstvisie — Richard van der Lee	88
U	Uitdaging! — Richard van der Lee	92
V	Vloeibarisieren — Richard van der Lee	96
W	Wajong — Mariëlle Sonnenberg	100
X	Generatie-X — Helma van den Berg	104
Y	Y-gen-Wijs — Helma van den Berg	108
Z	Zonde(n) — Richard van der Lee	112

Registerwoorden

Bronnen

Auteurs

Voorwoord

Talent heeft iets. Bij het woord talent denken we in eerste instantie aan jonge mensen. Maar een talent dat gedurende een lange levensreis is verrijkt met levenservaring leidt tot indrukwekkende wijsheid. Soms heb je gewoon tijd nodig om de allerbeste versie van jezelf te worden.

Talent is niet vanzelfsprekend, maar toch ook weer wel. Vaak is iemands allergrootste talent juist dat element in zijn gedrag, gedachten, visie of houding wat zo vanzelfsprekend is, dat het onbegrijpelijk is dat anderen dat niet kunnen... Een spits die makkelijk doelpunten maakt, begrijpt niet dat anderen dat heel moeilijk vinden. De programmeur die de softwareoplossing die hij droomt moeiteloos programmeert, begrijpt niet dat anderen dat niet kunnen. Een visionair die ontwikkelingen al ver van tevoren aan ziet komen, begrijpt niet dat zijn collega's dat niet zien.

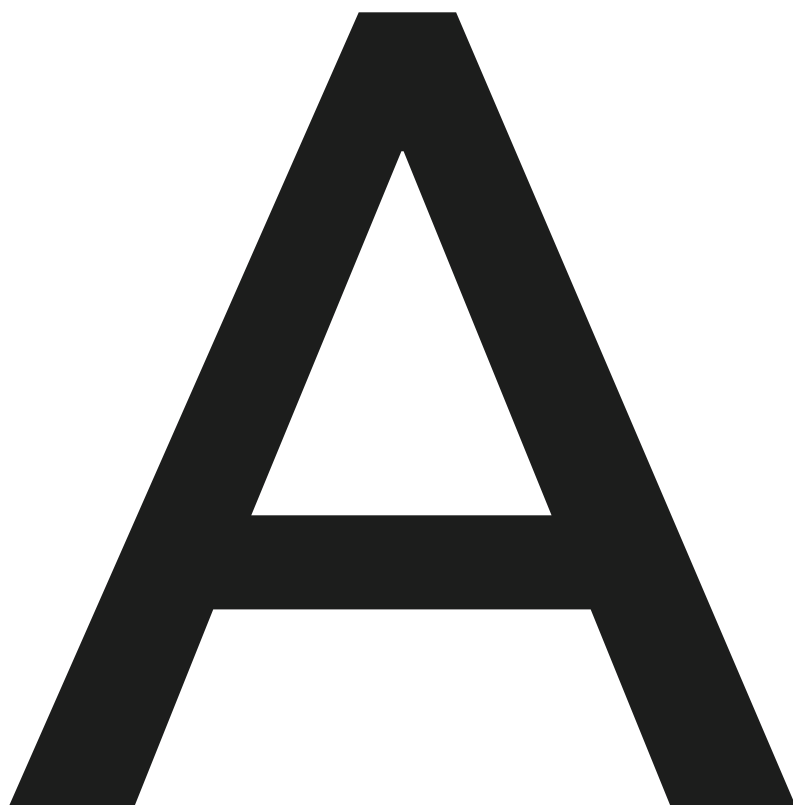
Talent wordt ook vaak gezien als handicap. Kijk maar eens hoeveel uiterst succesvolle ondernemers en wetenschappers dyslectisch zijn. En veel topsporters, topondernemers en topartiesten hebben een vorm van ADHD. Ze hebben dus meer energie dan anderen. Een wereldkampioen discuswerpen had zulke lange armen dat hij alleen maatpakken aankon. Maar hij was wel wereldkampioen!

Ergens in je leven je talent ontdekken, dat talent verder ontwikkelen en – uiteindelijk – ooit de beste versie van jezelf worden. En zelfs dat moment nooit echt bereiken, omdat je vanuit je talent letterlijk je hele leven altijd weer kunt doorgroeien. Dat is waar het in het leven over gaat.

Maar misschien gaat het nog wel meer over het talent bij anderen te willen zien. Iemands kwaliteiten te durven omarmen, iemands authentieke kwaliteiten echt te waarderen, te respecteren en verder te ontwikkelen. Want wat is motiverender dan werkelijk gewaardeerd te worden om je talent?

Voor iedereen die zichzelf en zijn omgeving wil laten groeien vanuit talent is dit boek een fantastisch hulpmiddel. Ik ben er trots op hieraan een bescheiden bijdrage te mogen leveren in de vorm van dit voorwoord.

Arko van Brakel
Chief Inspiration Officer — de Baak



Aanvalluh...

Pieter Taffijn

Het eerste hoofdstuk van een boek over talent dat een voetbalkreet als titel draagt. Is dat niet erg vreemd? Nee, dat is niet vreemd maar juist heel erg van toepassing. Het is de kreet, voorafgegaan door trompetgeschal (bedacht door trompettist Nico van Beekveld uit Son) waarmee op dode momenten het Nederlands voetbalelftal wordt wakker geschud. Wakker schudden is de intentie van dit boek. Niet van een voetbalteam, maar leidinggevend, HR-managers en ondernemers in het MKB. En die dode momenten? Die zijn er volop als het om talentmanagement gaat. Vaak, te vaak, leeft nog het idee dat het daarbij slechts om high potentials gaat. Maar iedereen heeft oneindig veel talenten en binnen organisaties wordt doorgaans slechts van een fractie daarvan gebruikgemaakt. Reden genoeg dus om de zaak eens goed op te schudden.

Kijken we nog even naar dat Nederlands voetbalelftal. Stuk voor stuk zijn de spelers een talent. Maar hun overeenkomst is dat ze allen zeer veel van elkaar verschillen. Diversiteit dus. De coach maakt van al die verschillende talenten gebruik om het gezamenlijke doel te bereiken: winnen. Met alleen aanvallers in zijn team kan hij dat vergeten. En met alleen verdedigers is nog nooit een club kampioen geworden. Zonder diversiteit bereikt geen enkele organisatie zijn doel. De coach heeft dezelfde opdracht als de manager van een bedrijf: (h)erken de talenten, zorg voor diversiteit en ontwikkel de talenten. Dat moet natuurlijk wel passen binnen de totale strategie. En de organisatie die nog geen strategie heeft vastgesteld, kan het wel schudden. Dat wordt nooit wat natuurlijk. Als een coach niet weet hoe zijn team kan en moet winnen, zal hij nooit een kampioensbeker (of schaal) in ontvangst mogen nemen.

Talentmanagement moet dus! Of het nu gaat om een sportteam of welke organisatie dan ook. Onderzoeken hebben genoegzaam aangetoond dat talentmanagement door hogere winst per werknemer klinkende munt oplevert, een grotere betrokkenheid van de medewerkers tot gevolg heeft en een lager personeelsverloop en ziekteverzuim. Dat willen we allemaal, maar waarom is talentmanagement bij veel organisaties dan nog niet ingebed in de organisatie? Waarom wordt te vaak gedacht dat de afdeling HR dit er wel even bij kan doen? Maar als het geen taak is voor HR, voor wie dan wel?

Kijken we nog even naar het voetbalelftal. De club heeft ongetwijfeld een afdeling HR, die onder meer de contracten regelt. Er zijn scouts, die als recruiters de wijde wereld overgaan om talent

op te sporen. Maar de talentmanagers werken in de lijn: dat zijn de coach en de trainers. Zij kennen de mensen waarmee ze werken het best. Zij communiceren het meest met de spelers. Zij weten welke tools de club ter beschikking staan om de spelers verder te ontwikkelen en kunnen dus een gepast aanbod doen. Eigenlijk is het dus allemaal echt simpel: talentmanagement hoort in de lijn, het is geen staffunctie. Anders geformuleerd: talentmanagement is een bedrijfsstrategie en geen HR-strategie.

Heeft de afdeling HR dan helemaal niets te maken met talentmanagement? Uiteraard wel! HR heeft de deskundigheid en mogelijkheden in huis om een proces te ontwikkelen en te promoten. HR levert de tools die nodig zijn om talent te ontwikkelen. Maar het is de manager in de lijn die hiermee aan de slag moet. Daarvoor zal hij natuurlijk moeten worden geschoold en ondersteund. Gebeurt dat niet, dan blijft talentmanagement steken in de administratie van HR. Misschien is dat (nog) zo in uw organisatie. Vrees niet, als de organisatie nu begint talentmanagement op een echt goede manier aan te pakken, dan mist zij de bus waarschijnlijk niet. En word ook niet ongerust, de organisaties waarin talentmanagement een bedrijfsstrategie is en geen speeltje van HR, vormen een zeer kleine minderheid.

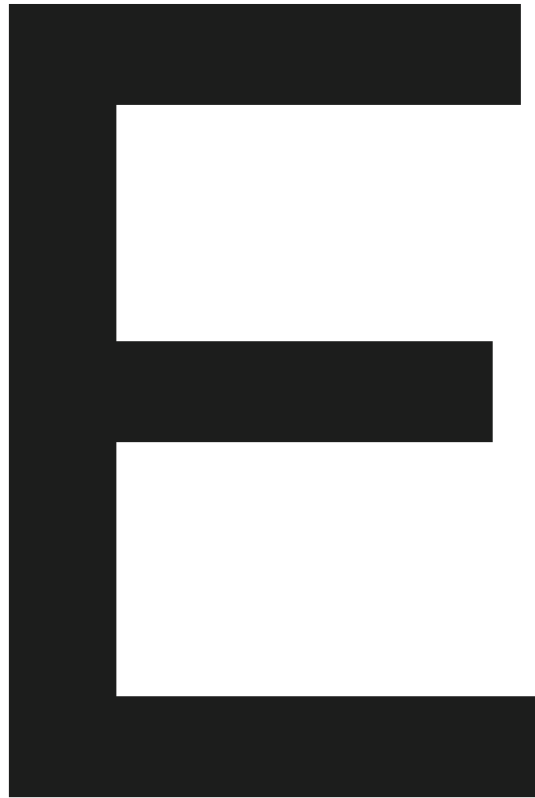
Misschien ervaart u dit als een prikkelende conclusie. Mooi, dat is ook de bedoeling. Dit boek wil prikkelen om beweging op gang te krijgen. Een beweging die ertoe leidt dat we talent niet langer verloren laten gaan, zoals nu gebeurt ondanks alle ongetwijfeld goede bedoelingen. Het vliegwiel moet op gang komen. Zeker ook om diversiteit in de organisatie als normaal te gaan beschouwen. In hun glanzende jaarverslagen wijzen organisaties op de diversiteit die er zou zijn in hun werknemersbestand. De afdeling communicatie heeft er wat moois van gemaakt, de afdeling HR heeft de cijfers aangeleverd. Dat is het dan, actief bezig zijn om diversiteit te bereiken komt helaas niet vaak voor. Het blijft steken in modieuze windowdressing.

Diversiteit en talentmanagement horen onlosmakelijk bij elkaar. Juist een grote variëteit van mensen draagt bij aan de waarde van de organisatie. Het 'ja, maar' ligt echter bijna altijd op de loer. Ja, we willen meer vrouwen op waardevolle plekken, maar dat eeuwige glazen plafond... Ja, we willen autochtonen en allochtonen binnen onze organisatie, maar die culturele verschillen botsen... Ja, we willen spreiding in de leeftijden van onze werknemers, maar die ouderen blijven star op hun plek zitten... Ja, we zijn op zoek naar toptalenten, maar die zijn eigenwijs en

raak je zo kwijt aan je concurrent... Ja, we willen wel iemand met achterstand op de arbeidsmarkt aannemen, maar die hebben zo'n slechte motivatie...

Op die manier komt de balans in de organisatie (de winnende kracht van het kampioenselftal) nooit tot stand. Het kan niet anders dan dat er brokken vallen, dat aan sommige zaken te veel aandacht wordt besteed en andere onbelicht blijven liggen. Diversiteit serieus aanpakken leidt tot erkenning en waardering van al die verschillen en ze profijtelijk kunnen inzetten binnen de organisatie, die door de diversiteit juist heel harmonieus is.

De schrijvers van dit boek kunnen dit voor de volle 100 procent beamen. Zelden zal een groep zo verschillende mensen zich hebben gewaagd aan het avontuur van gezamenlijk een boek schrijven. Elk van ons heeft een aantal hoofdstukken voor zijn of haar rekening genomen. Dat biedt de lezer diversiteit door de verschillende schrijfstijlen en door de keuzes van de onderwerpen in de 26 hoofdstukken. Aan de lezer is het vast te stellen of de gewenste balans die de schrijvers beogen, is bereikt. Wij hopen dat van ganser harte. Maar wat we vooral hopen is dat door het lezen van dit boek een aantal ogen (en breinen) wordt geopend en dat talentmanagement die aandacht zal krijgen die het verdient. En voor nu: aanvalluh...



Energie

Mariëlle Sonnenberg

Vaak gaan we iets pas waarderen als we het moeten missen. Ook niet zieke mensen moeten beseffen dat ze verstandig met hun energievoorraad om moeten gaan en dat de hoeveelheid energie niet voor iedereen gelijk is. Inzicht creëren op dit gebied kan veel ellende voorkómen. Het is niet goed om steeds naar de prestaties van andere (ambitieuze) collega's te kijken en hier de eigen prestaties aan te spiegelen.

Prof. dr. L. Jaap Kappelle

What Every Manager Needs to Know, 2012

Werkgevers stellen steeds meer eisen aan de productiviteit, de inzetbaarheid en de flexibiliteit van medewerkers. Onderzoek wijst uit dat hoe energieke de medewerkers zijn, hoe beter zij presteren (o.a. Carmeli, 2009). Dit is een van de redenen waarom er steeds meer aandacht is voor het verbeteren van de energie en vitaliteit van medewerkers. Ook van belang is dat mensen ouder worden en langer (moeten) gaan werken en het daarmee belangrijker wordt om aandacht aan energie te besteden om het ook langer vol te kunnen houden. Verder heeft de huidige economische situatie bij veel medewerkers ook voor een emotionele crisis gezorgd. Bijvoorbeeld doordat eerder gemaakte beloften niet nagekomen zijn. De gevolgen hiervan, in termen van energie, productiviteit en verloop van (talentvolle) medewerkers, zijn soms enorm.

Emoties, energie en vitaliteit hangen samen. Wanneer emoties zoals angst de boventoon voeren, tast dit de energie in termen van denkvermogen van medewerkers aan (Goleman, 2011). Deze medewerkers kunnen zich slechter concentreren en bijvoorbeeld minder gemakkelijk leren en/of besluiten nemen. Wanneer we het over energie hebben gaat het niet alleen om de fysieke component van fitheid en gezondheid maar ook het psychisch welzijn van medewerkers. Beschikbaarheid van energie is te zien als een onderdeel van vitaliteit. Vitaliteit omvat de mate waarin medewerkers het gevoel hebben krachtig en levendig te zijn en te beschikken over de energie die nodig is om actie te ondernemen (zie bijvoorbeeld Dorenbosch, 2009). Emoties, energie en vitaliteit hebben daarmee een directe impact op de productiviteit, de flexibiliteit en de inzetbaarheid van medewerkers.

Twee belangrijke vragen die hierbij opkomen, zijn:

- Wat zijn de aspecten die de energie van medewerkers vergroten?
- Wie is er verantwoordelijk voor het op peil houden en vergroten van de energie? Medewerker of organisatie?

Wetenschappelijk onderzoek laat zien dat energie van medewerkers onder andere gerelateerd is aan autonomie, sociale steun, coaching, feedback, ontwikkelingsmogelijkheden, afwisseling in het werk en betekenis van het werk (o.a. Schaufeli & Salanova, 2007; Gratton, 2009). Interessant hierbij is te begrijpen hoe deze relatie ligt. Is het zo dat energieke medewerkers vanuit de organisatie meer mogelijkheden hiervoor krijgen of zijn zij zelf meer actief in het creëren van de hierboven genoemde voorwaarden? Hiermee samenhangend laat onderzoek zien dat talenten vaker hoger op vitaliteit scoren dan medewerkers die niet door de organisatie gekenmerkt worden als talent (Sonnenberg & Van Zijderveld, 2013). Is het nu zo dat als belangrijke driver om als talent beschouwd te worden beschikbare energie en vitaliteit is? Of biedt de organisatie 'talent' juist meer mogelijkheden in termen van autonomie, training en opleiding, et cetera? Waarschijnlijk is het van beide een beetje. En ligt de verantwoordelijkheid voor dit thema ook bij beide partijen.

In principe is elk mens zelf verantwoordelijk voor het gezond houden van lichaam en geest. Maar organisaties hebben ook een morele plicht hun medewerkers energiek en vitaal te houden. Naast deze morele plicht is er een duidelijke business case in termen van productiviteit en daarmee samenhangende aspecten van ziekteverzuim, personeelsverloop en innovatie. Steeds meer organisaties investeren dan ook in programma's die zich richten op het vergroten van de energie en vitaliteit van hun medewerkers. Verder komt er gezien de demografische ontwikkelingen meer aandacht voor leeftijdsfasebewust personeelsbeleid. Ook hier is een belangrijke insteek het afstemmen van de energie die beschikbaar is voor het werk op de arbeid die mensen voor de organisatie verrichten.

Handvatten

- Emoties, mentale en fysieke energie (samen vitaliteit) hangen samen en zijn gerelateerd aan het bedrijfsresultaat.
- De organisatie en haar managers zijn belangrijk in het creëren van de juiste context voor energie. Dit kan bijvoorbeeld door medewerkers afwisseling in het werk te bieden, sociale steun te geven, tijd voor reflectie en een context waarin beloften worden nagekomen.
- Organisaties en medewerkers hebben een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het op peil houden van energie.
- Er zijn methoden beschikbaar om de energie van werknemers te meten en hier acties op te nemen (o.a. Gonnisse & Goudsmet, 2010). Dit brengt vragen met zich mee rondom privacy van deze gegevens. Want wat zijn de gevolgen zijn wanneer dit type inzichten vanuit organisaties wordt ingezet? Zal dit effect hebben op de beoordeling en de kansen voor promotie? Willen medewerkers zelf meer vitaal zijn of worden ze 'gedwongen' door organisaties? En in dat laatste geval is het de vraag of dat erg is of niet.

Een tip voor beter energiemangement.
Wanneer je niet alles zelf probeert te doen,
hou je tijd en energie over. Bedenk dat alles wat
je zelf doet waarschijnlijk net zo goed, beter of
sneller door iemand anders ter wereld gedaan
zou kunnen worden. Het is dus belangrijk de
samenwerking met anderen op te zoeken.

Lynda Gratton, 2009

S

Schizofreen

Richard van der Lee

Ik ben met z'n tweeën!

Een regelmatig gebruikte uitspraak die neigt naar schizofreen gedrag. Je zou denken dat dit niet al te vaak voorkomt binnen organisaties. Toch is niets minder waar! Denk maar eens aan selectieprocedures en bijbehorende momenten wanneer de verantwoordelijke leidinggevende en/of andere selecteurs een besluit moeten nemen over het uitnodigen ofwel aannemen van kandidaten met individuele talenten. Op dat moment komen in de hoofden vaak twee stemmetjes naar boven. Het eerste stemmetje spreekt zich nadrukkelijk uit over durf om te vernieuwen met als lonkend perspectief het meegaan in de dynamische wereld van nu en de toekomst. Het tweede stemmetje gaat over het niet willen en mogen afwijken van traditionele denkpatronen, die gedurende decennia zijn ingeslepen. Dit schizofrene denken komt enerzijds voort uit het feit dat de noodzaak van verandering en het selecteren van vernieuwers hoog op de praatagenda staat. Anderzijds heeft dit te maken met het gegeven dat standaardisatie oftewel hokjesdenken met behulp van functieprofielen tot ultieme kunstvorm is verheven. Nee, het selectieproces is geen sinecure!

Even naar de stemmetjes. Het eerste stemmetje is toekomstgericht. Ieder weldenkend mens weet namelijk dat het tijdperk van de Tayloristische inrichting van werk snel het einde nadert. Dus niet meer het gestandaardiseerde 'lopende-band-werk' binnen organisaties, die op basis van hiërarchische piramidevormen zijn opgebouwd, om massaal productgericht en niet klantgericht zwarte T-Fords te maken. Nee, deze inflexibiliteit is al lang niet meer passend bij de continue en steeds sneller gaande veranderingen in de buitenwereld, waar klanten en werknemers dagelijks mee te maken hebben. En om alles nog complexer te maken: (potentiële) werknemers zijn het denken in strakke kaders en functieprofielen ook wel een beetje zat, en het mooie is dat zij dit meenemen in de keuze voor toekomstige werkgevers. Voorgaande blijkt ook uit de antwoorden op de volgende onderzoeksvraag van de Social Media Enquête Talent Management (SMETM 2013):

Wat vindt u het meest belangrijk bij de keuze van een nieuwe werkgever?

De respondenten gaven aan dat uitdaging het belangrijke criterium is bij de zoektocht naar nieuwe werkgevers. Goed, ga daar maar

eens aan staan wanneer je als zogeheten toekomstgerichte organisatie nog steeds te maken hebt met een cultuur en structuur gebaseerd op hokjesdenken! Vernieuwing is dus noodzaak en begint aan de poort met selecteren op basis van talentdiversiteit. Dit om uiteindelijk als organisatie te voorkomen dat binnen nu en een aantal jaren de volgende tekst op de voordeur staat:

Niet solliciteren! Uitstervende organisatiesoort!

Het zal echter niemand verbazen dat het tweede stemmetje, gebaseerd op traditioneel denken, nog te vaak de overhand heeft. Hier ligt, netjes uitgedrukt, de grote uitdaging! Op zich is dit ook verklaarbaar want leidinggevendenden, die meestal de eindstem hebben in de diverse fasen van het selectieproces, hebben veel dingen aan hun hoofd. Hierdoor is een kwalitatief goede selectie vaak het ondergeschoven kindje, dat vervolgens wordt uitbesteed aan mensen die onvoldoende feeling hebben met de dagelijkse business.

Dit denkproces begint allereerst met het fenomeen van 'de schaarste van tijd en de lust van gemak'. Selecteren op basis van in beton gegoten functieprofielen met een lange lijst aan competenties waar een kandidaat aan dient te voldoen zorgt voor gemak. Voorgaande wordt regelmatig versterkt door vragenlijsten die zijn afgeleid van de door de zogenaamde experts opgemaakte functieprofielen, waarbij gekaderde processen een rol spelen. Nadenken en zoeken van verdieping naar de toegevoegde waarde van talenten van kandidaten is daardoor minder noodzakelijk, want een voorgekauwd verhaal is reeds aanwezig. Dit alles vanuit de gedachte van efficiency en effectiviteit, waardoor in selectieprocessen een tijdsbesparing voor korte termijn wordt gerealiseerd.

Het tweede fenomeen dat van invloed is op het overheersende stemmetje heeft te maken met de persoonlijke comfortzone. Hoe gemakkelijk is het niet om klonen van de 'eigen ik' aan te nemen of kandidaten die nog kneedbaar zijn. Ook dit zorgt weer voor ogenschijnlijk gemak omdat gedrag van kandidaten wordt gezien als een voorspelbaar iets, wat als een cijfer plaatsbaar is in matrixen. Dat maakt het in gedachten van leidinggevendenden voor bijvoorbeeld de toekomst gemakkelijker om zaken te delegeren. Ook hoeven minder brandjes te worden geblust ten opzichte van de inzet van andersdenkenden, die wel eens buiten de hokjes willen denken en voor onrust

kunnen zorgen. Ja, als we iets willen voorkomen dan is het wel onrust. Het gevolg is dat andersdenkende kandidaten, die een onderbuikgevoel oproepen, snel worden afgeserveerd, zonder dat gekeken wordt naar de toegevoegde waarde die zij kunnen leveren aan ontwikkeling van organisaties. Deze kandidaten vormen namelijk gevoelsmatig een risico voor aantasting van de persoonlijke comfortzone van leidinggevenden, in relatie tot de positie en status binnen organisaties. Gevolg: een inflexibele, niet toekomstbestendige en naar binnen gerichte organisatie vol met populaties klonen. Kortom, de Kloonkolonie in optima forma!

Het is dus van belang het tweede stemmetje te laten verstommen en meer gebruik te maken van het onderbuikgevoel als waardevol instrument bij de selectie van het benodigde talent voor de toekomst. In dat opzicht is de volgende uitspraak van Darwin, vanuit het oogpunt van de evolutieleer, ook van toepassing op organisaties:

Het is niet de sterkste van een soort die overleeft,
ook niet de intelligentste. Wel degene die zich het
beste aan veranderingen kan *aanpassen*.

Auteur



Richard van der Lee

Richard van der Lee MBA (1970) heeft gedurende zijn loopbaan diverse functies bekleed, uiteenlopend van bouwvakker en hulp in de slagerij tot recent leidinggevende binnen de financiële sector. Op het gebied van studie heeft hij na een stroeve start in zijn jeugd met zes jaar Mavo in 2011 een MBA-studie voltooid, inclusief een major op het gebied van leiderschap. Dit met als eindresultaat de dissertatie *Visie op Talent*. De basis van zijn gedachtegoed is dat duurzaam succes voor organisaties en individuen in een vloeibare samenleving begint bij het faciliteren van de ontwikkeling van (latent) talent, waarbij dit zich absoluut niet beperkt tot High Potentials. Hierbij is leiderschap in zijn ogen niet gekoppeld aan functies en hiërarchie, wat ook passend is bij het verdwijnen van het traditionele organiseren, gebaseerd op command & control-denken.

Naast zijn reguliere werkzaamheden is Richard als Talent Entrepreneur actief in het domein van talentontwikkeling en leiderschap. Hij doet dit door het geven van presentaties, het schrijven van artikelen en blogs voor diverse sites in binnen- en buitenland, het recenseren van managementboeken en hosting van de blogsite *Visie op Talent* met bijbehorende open LinkedIn-groep. Daarnaast zijn er diverse andere initiatieven op het gebied van talentontwikkeling waar hij in co-creatie mee bezig is. Het komende jaar zijn van zijn hand nog twee boeken te verwachten met de titels *Laptop op tafel!?* en *De Kloonkolonie*. Tevens zal in 2014 een vervolg komen op *Het Talentalfabet* met de serie *De Alfabetboeken*. Dit is een initiatief dat samen met mede-auteur Pieter Taffijn wordt vormgegeven, waarbij per titel een divers team aan auteurs zal worden samengesteld. Dit alles met het motto:

Verandering begint met
onbaatzuchtig delen.

Auteur



Pieter Taffijn

Pieter Taffijn (Leiden, 1941) begon na de HBS zijn loopbaan in het bedrijfsleven. Hij was onder meer ontwerper van grootkeukens voordat hij aan de studie Marketing Manager begon. Daarna werkte hij als partner in een Amsterdams marketingbureau en schreef voor bladen in het binnen- en buitenland over uiteenlopende onderwerpen. Na enige tijd vond hij geen bevrediging meer in werken binnen marketing en op verzoek van een regionaal dagblad ging hij daar aan de slag als journalist.

Hij heeft een zeer ruime ervaring opgedaan in de journalistiek (onder meer als chef regio-redactie, redacteur economie, redactiechef, opinieredacteur en commentator) en is nu nog actief als tekstschrijver en met het redigeren van magazines. Zijn belangrijkste taak is echter de functie van personal assistent van zijn echtgenote; zij is talentontwikkelaar en heeft als trainer/coach/mediator een eigen bureau. Pieter raakte zo geboeid door het onderwerp talentontwikkeling en verdiepte zich, zoals dat een journalist betaamt, grondig in deze materie. Meeschrijven aan dit boek was dus een voor de hand liggende keus: schrijven zit hem in het bloed en talent boeit hem uitermate. Zijn motto:

Wie voor een dubbeltje is geboren,
wordt met enige inspanning en
het gebruikmaken van talent
meer dan een kwartje.

Auteur



Helma van den Berg

Drs. Helma van den Berg (1966) is werkzaam als manager operations bij HEMA academie en daarnaast actief als voorzitter van de NVP afdeling Zuid-Holland. Ze is het voorbeeld van een leven lang leren en heeft na Mavo, Havo, HBO Facilitaire Dienstverlening de studie Bedrijfskunde en de postacademische opleiding HR Strateeg afgerond. Niet alleen in haar werk maar ook tijdens haar studies wil(de) ze steeds doorgronden wat mensen willen met (en in) organisaties. Het is dan ook niet raar dat ze gefascineerd raakte door het thema generatiemanagement en talentmanagement. Waarbij talentmanagement in haar opinie automatisch volgt op wat de verschillende individuele medewerkers op het werk nodig hebben om zich goed te ontwikkelen.

Van den Berg is initiatiefneemster van de Social Media Enquête Talentmanagement in 2012, waarbij zo'n 700 werknemers en 200 werkgevers hun mening hebben gegeven over de verwachtingen ten aanzien van Talentmanagement. Talentmanagement levert voor Van den Berg resultaten op in de vorm van bevlogen medewerkers in succesvolle organisaties. Managers en medewerkers durven met elkaar de weg te volgen die kansen biedt. Door zaken te proberen wordt dit pad nog mooier en spannender om te bewandelen. Van den Bergs motto is dan ook:

Wie niet waagt,
wie niet wint.

Auteur



Mariëlle Sonnenberg

Dr. Mariëlle Sonnenberg (1974) is werkzaam als management consultant en verbonden als assistant professor Human Resource studies bij Tilburg University en TiasNimbas business school. Haar passie ligt in het bij elkaar brengen van praktijk en wetenschap op het gebied van talentmanagement: ze houdt zich bezig met talentstrategieontwikkeling, de effectiviteit van talentmanagement, de arbeidsrelatie van de toekomst en workforce analytics. Ze heeft een rijke ervaring in het adviseren van (internationale) organisaties op deze thema's. In 2006 is ze gepromoveerd aan de economische faculteit van de Erasmus Universiteit met het proefschrift *The signalling effect of Human Resource Management on psychological contracts of employees within organizations*. In 2012 publiceerde ze het managementboek *What Every Manager Needs to Know*, waarin ze de beste wetenschappelijke en praktische inzichten op het gebied van management bij elkaar gebracht heeft.

Sinds 2008 leidt Mariëlle jaarlijks een grootschalig praktijkgericht onderzoek naar de effecten van talentmanagement en trends en thema's in de arbeidsrelatie. Vanuit de combinatie van haar onderzoek en businesservaring adviseert, publiceert, doceert en spreekt ze geregeld, zowel nationaal als internationaal, over talentmanagementgerelateerde onderwerpen. Haar motto:

Gras groeit niet door
eraan te trekken.
